

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR “ANTONIO RAIMONDI”, DE LA CIUDAD DE
PIURA, AÑO 2017”**

Presentado por:

Br. NOVOA SEMINARIO CARLOS ANDRÉS

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LINEA INSTITUCIONAL: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SUB LINEA DE INVESTIGACION: PLANEAMIENTO
ESTRATEGICO**

PIURA, PERU

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR “ANTONIO RAIMONDI”, DE LA CIUDAD DE
PIURA, AÑO 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**El suscrito declara que la presente tesis es original, en su contenido y
forma.**

EJECUTOR

Br. NOVOA SEMINARIO CARLOS ANDRÉS

ASESOR

Lic. FERNANDO SUÁREZ CARRASCO Dr.

PIURA, PERU

2019

DECLARACIÓN JURADA

DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

Yo: **Carlos Andrés Novoa Seminario**, identificado con CU/DNI – N° 72402528 en mi condición de Estudiante () Egresante (**X**) Egresado (), de la Facultad y/o Ciencias Administrativas departamento de Piura Email: **cans_10_8@hotmail.com** Celular: **967 906 175**.

Título: **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR
"ANTONIO RAIMONDI", DE LA CIUDAD DE PIURA, AÑO 2017"**

DECLARO BAJO JURAMENTO: que el trabajo de investigación que presento a la Oficina Central de Investigación (OCIN), es original, no siendo copia parcial ni total de un trabajo de investigación desarrollado, y/o realizado en el Perú o en el Extranjero, en caso contrario de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código Penal concordante con el Art. 32° de la Ley N° 27444, y Ley del Procedimiento Administrativo General y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor.

En fe de lo cual firmo la presente.



Huella Digital

Piura, 04 de junio del 2019



: **Carlos Andrés Novoa Seminario**

DNI N° 72402528

Artículo 411.- El que, en un procedimiento administrativo, hace una falsa declaración en relación a hechos o circunstancias que le corresponde probar, violando la presunción de veracidad establecida por ley, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de uno ni mayor de cuatro años.

Art. 4. Inciso 4.12 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales –RENATI Resolución de Consejo Directivo N° 033-2016-SUNEDU/CD

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR “ANTONIO RAIMONDI”, DE LA CIUDAD DE
PIURA, AÑO 2017”**

APROBADO EN CONTENIDO Y ESTILO POR:



Dr. RICARDO BAYONA ESPINOZA
PRESIDENTE



Dr. MARIO RUESTA YARLEQUÉ
SECRETARIO



Dr. LUIS CUEVA JIMÉNEZ
VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 030-2019-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por el señor **Bachiller CARLOS ANDRÉS NOVOA SEMINARIO**, denominado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR "ANTONIO RAIMONDI" DE LA CIUDAD DE PIURA, AÑO 2017**, asesorado por el **DR. FERNANDO SUAREZ CARRASCO**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, lo declaran:

APROBADO ☒

DESAPROBADO ☐

Con la mención de:

BUENA

☐ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.

☒ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 25 de Abril de 2019.


RICARDO BAYONA ESPINOZA
Presidente


DR. MARIO RUESTA YARLEQUE
Secretario


DR. LUIS CUEVA JIMENEZ
Vocal

DEDICATORIA

A mis padres Francisco Novoa y Militza Seminario quienes con su amor, sacrificio y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir un objetivo más, siendo ellos el apoyo y el guía fundamental en mi formación.

A mis hermanos Rafael y Militza por el apoyo y los consejos recibidos durante toda mi vida.

A mis tías Dorinda Novoa y Elvira Flores por el amor que me brindan y su apoyo tanto moral como material que me ayuda día a día en mi crecimiento.

A mi abuela Isabel Correa de Seminario, quien estoy seguro me acompaña y me cuida desde el cielo. A toda mi familia porque con sus consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis proyectos.

Finalmente dedico este trabajo a mi fiel compañera, que espero me acompañe toda mi vida, Claudia Puruguay y mi hijo Carlos Luciano que es la “motivación extra” que me dio la vida para seguir trazándome metas y objetivos que me ayuden a mejorar como persona y profesional.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la dirección de la Institución Educativa Particular Antonio Raimondi por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento educativo.

Al personal docente y alumnado de la Institución Educativa Particular Antonio Raimondi por su participación en las encuestas y la valiosa información que me brindaron para el desarrollo de este trabajo.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Dr. Fernando Suarez, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA.....	18
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	18
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.3. OBJETIVOS	19
1.3.1. General.....	19
1.3.2. Específicos	20
1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1.1. Antecedentes Internacionales	21
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	24
2.1.3. Antecedentes Locales	27
2.2. BASES TEÓRICAS.....	28
2.2.1. Planeación Estratégica.....	28
2.2.2. Plan Estratégico.....	29
2.2.3. Modelos de Planeamiento Estratégico.....	31
2.2.4. Modelo de D'Alessio	35
2.2.5. Funciones Básicas de la Gerencia	39
2.3. MARCO LEGAL	40
2.3.1. Normas para elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (Ministerio de Educación, 2016).....	40
2.3.2. Estructura del PEI.....	41
2.3.3. Etapas para la formulación del PEI.....	41
2.4. MARCO REFERENCIAL	41
2.4.1. Institución Educativa Particular Antonio Raimondi.....	41
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	43

3.1.	ENFOQUE.....	43
3.2.	DISEÑO	43
3.3.	NIVEL.....	43
3.4.	SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.5.	MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.....	44
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	49
3.7.	ASPECTOS ÉTICOS	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		52
4.1.	RESULTADOS.....	52
4.1.1.	Filosofía Organizacional.....	52
4.1.2.	Análisis Externo (PESTEC).....	52
4.1.3.	Análisis Interno - AMOFHIT	57
4.1.4.	Intereses de la organización y objetivos de largo plazo	74
4.1.5.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA).....	75
4.1.6.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA). 78	
4.1.7.	Propuesta de Valor.....	80
4.2.	DISCUSIÓN.....	84
CONCLUSIONES.....		86
RECOMENDACIONES.....		88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		89
ANEXOS.....		92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Modelos de plan estratégico.....	34
Tabla 2.2: Modelos Considerados	40
Tabla 3.1: Composición de la Población.....	43
Tabla 3.2. Evaluación cuantitativa de la Visión - Institución Educativa Privada “Antonio Raimondi”	46
Tabla 3.3. Evaluación cuantitativa de la Misión - Institución Educativa Privada “Antonio Raimondi”	47
Tabla 3.4: Matriz de Operacionalización de variables	50
Tabla 4.1: Matriz EFE.....	54
Tabla 4.2. Matriz de Perfil Competitivo de los principales centros educativos de la ciudad de Piura	56
Tabla 4.3: Calidad de la Enseñanza	58
Tabla 4.4: Calidad de la Enseñanza	58
Tabla 4.5: Medios Publicitarios	59
Tabla 4.6: Medios Publicitarios	60
Tabla 4.7: Infraestructura.....	61
Tabla 4.8: Número de alumnos de la IEP “Antonio Raimondi”	61
Tabla 4.9: Total de ingresos IEP “Antonio Raimondi”	62
Tabla 4.10: Costo de operación de la IEP “Antonio Raimondi” 2017	62
Tabla 4.11: Personal involucrado en la IEP “Antonio Raimondi” 2017	63
Tabla 4.12: Morosidad de la IEP “Antonio Raimondi”	63
Tabla 4.13: Balance general IEP “Antonio Raimondi” proyectado	64
Tabla 4.14: Estado de pérdidas y ganancias IEP “Antonio Raimondi” proyectado	64
Tabla 4.15. Ratio de Rentabilidad Económica	65
Tabla 4.16. Ratio de solvencia económica.....	65
Tabla 4.17. Ratio de solvencia económica.....	65
Tabla 4.18: Labor Docente	66
Tabla 4.19: Labor Docente	66
Tabla 4.20: Identificación con la Institución Educativa	67
Tabla 4.21: Se siente a gusto en la Institución	68
Tabla 4.22: Motivación Laboral Docente	68
Tabla 4.23: Interés hacia los estudiantes	69
Tabla 4.24: Condición de los Trabajadores de la Institución Educativa Antonio Raimondi	70
Tabla 4.25: Opinión	71
Tabla 4.26: Aspectos a reforzar	72
Tabla 4.27: Aspectos a Mejorar.....	72
Tabla 4.28: Motivo de Pertenecer a la Institución.....	73
Tabla 4.29: Matriz de Evaluación de Factores Internos	74
Tabla 4.30: Matriz de intereses organizacionales	75
Tabla 4.31: Matriz MPEYEA - Institución Educativa Antonio Raimondi	77
Tabla 4.32: Matriz de FODA estratégica - Institución Educativa Antonio Raimondi	79

Tabla 4.33: Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo MEOLP - Institución Educativa Antonio Raimondi	80
Tabla 4.34. Tablero de control balanceado.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Calidad de la Enseñanza.....	58
Gráfico 4.2: Calidad de la Enseñanza.....	58
Gráfico 4.3: Medios Publicitarios	59
Gráfico 4.4: Medios Publicitarios	60
Gráfico 4.5: Infraestructura	61
Gráfico 4.6: Labor Docente desde la percepción de los estudiantes	66
Gráfico 4.7. Labor Docente valorada por los padres de familia	67
Gráfico 4.8: Identificación con la Institución Educativa	67
Gráfico 4.9: Se siente a gusto en la Institución.....	68
Gráfico 4.10: Motivación Laboral Docente.....	69
Gráfico 4.11: Interés hacia los estudiantes	69
Gráfico 4.12 Opinión	71
Gráfico 4.13: Aspectos a reforzar.....	72
Gráfico 4.14: Aspectos a Mejorar	73
Gráfico 4.15: Motivo de Pertenecer a la Institución	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo de Arbaiza Fermini	31
Figura 2.2: Modelo de Hitt, Ireland y Hoskisson	32
Figura 2.3: Modelo secuencial del proceso estratégico	33
Figura 2.4: Etapas del Proceso Estratégico.....	35
Figura 4.1: Matriz de Perfil Competitivo de los principales centros educativos de la ciudad de Piura	55
Figura 4.2: Matriz MPEYEA de la Institución Educativa Antonio Raimondi	76
Figura 4.3. Mapa estratégico global de la I.E. Antonio Raimondi	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia	92
Anexo 2: Entrevista dirigida a los promotores de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”	93
Anexo 3: Entrevista dirigida a los docentes de la institución educativa particular “Antonio Raimondi” ...	94
Anexo 4: Encuesta dirigida a los alumnos de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”	95
Anexo 5: Encuesta dirigida a los padres de familia de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”	97
Anexo 6: Encuesta de clima y cultura organizacional dirigida a los docentes de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”	99
Anexo 7: Fotografías	100

RESUMEN

El presente estudio es descriptivo, no experimental, transeccional que planteó el diseño del plan estratégico para la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”. La evaluación externa se desarrolló bajo la metodología PESTEC (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos) utilizando un análisis documental, que permitieron evaluar la situación externa en la que se encuentra la institución educativa; el análisis AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología Investigación y Desarrollo) se enfocó en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades encontradas, la institución educativa particular "Antonio Raimondi" es un colegio que ofrece los servicios de educación básica en sus niveles de primaria y secundaria, en la Ciudad de Piura, distrito Veintiséis de Octubre, la institución ha venido trabajando con un relativo éxito durante sus 26 años de funcionamiento, esta institución busca subsistir en la industria educativa y lo viene haciendo, sin embargo, no ha estado exento a algunas decisiones que no han aportado mucho valor a la organización. El desarrollo de un plan estratégico le ayudara como guía para la elaboración de sus estrategias de corto y largo plazo, el nuevo planteamiento de su misión y visión llevara a seleccionar nuevos valores, los mismos que serán comunicados a la comunidad Raimondi; el análisis realizado en el presente trabajo ha llevado a poder estudiar el entorno interno y externo de la institución, lo cual ha permitido identificar fortalezas y debilidades, así como también oportunidades y amenazas, esto ha llevado a plantear estrategias de corto y largo plazo, determinando factores claves para el éxito.

Palabras claves: Plan estratégico, PESTEC, AMOFHIT, Objetivos.

ABSTRACT

The present study is descriptive, not experimental, transeccional that raised the design of the strategic plan for the Particular Educational Institution "Antonio Raimondi". The external evaluation was developed under the PESTEC methodology (Political, Economic, Social, Technological, Ecological factors) using a documentary analysis, which allowed to evaluate the external situation in which the educational institution is located; the AMOFHIT analysis (Administration, Marketing, Operations, Finance, Human Resources, Information Systems and Technology Research and Development) focused on finding strategies to capitalize the strengths and neutralize the weaknesses found, the particular educational institution "Antonio Raimondi" is a school which offers basic education services at its primary and secondary levels, in the City of Piura, District Twenty-Sixth of October, the institution has been working with relative success during its 26 years of operation, this institution seeks to survive in the educational industry and has been doing so, however, has not been exempt from some decisions that have not brought much value to the organization. The development of a strategic plan will help you as a guide for the development of your short and long-term strategies, the new approach of your mission and vision will lead to the selection of new values, which will be communicated to the Raimondi community; The analysis carried out in this work has led to the study of the institution's internal and external environment, which has allowed identifying strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats, this has led to the formulation of short and long-term strategies, determining key factors for success.

Keywords: Strategic Plan, PESTEC, AMOFHIT, Objectives.

INTRODUCCIÓN

La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad. La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la Educación Básica. La sociedad tiene la responsabilidad de contribuir a la educación y el derecho a participar en su desarrollo. (Ley 28044 - Ley general de la educación, 2003)

Además de ser un derecho y una necesidad, la educación es también para otras personas una herramienta para generar trabajo y obtener utilidades, las mejoras en la educación favorecen, desde una perspectiva económica, no solo el bienestar individual, sino también el crecimiento del país, en pocas palabras la educación se convierte en un negocio, que de la mano de una persona con las habilidades y experiencia adecuada puede hacer que el negocio de brindar educación, sea muy beneficioso. No solo para el empresario, promotor del colegio, sino también para los clientes que hagan uso de este servicio, así como también todas las personas que se encuentren involucradas en el funcionamiento de la empresa, tanto como docentes, personal administrativo, proveedores y empresarios.

Los autores consultados (Bossiere, 2004; Glewwe & Michael, 2005), coinciden en que la educación es considerada un factor fundamental para impulsar el desarrollo de una sociedad, especialmente por sus efectos positivos sobre el posterior desenvolvimiento del individuo, pues al ser un importante vehículo de movilidad social, permite acceder a mejores oportunidades de trabajo y mayores ingresos, que hacen posible elevar el bienestar presente y futuro de los hogares.

Dada esta situación es que nace la motivación por realizar este trabajo, que tiene por objeto orientar las decisiones empresariales en el sector educación, así también ayudar a la mejora de la educación en nuestra región y abrir el camino para la formación profesional de las personas.

Todas las empresas tienen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los empresarios deben saber identificar todas estas situaciones. El tener conocimiento en administración de empresas, ayudara en gran medida a que todas estas situaciones sean identificadas, evaluadas y a partir de los conocimientos y experiencias obtenidas en la universidad y centros de trabajo, los lleven a tomar una decisión que sea lo más beneficiosa para la empresa y la sociedad. La necesidad que tiene toda empresa de perdurar en el tiempo, hará que cada empresario este innovando y siempre evaluando situaciones para su institución de un servicio de valor al público.

Debido a que las instituciones educativas cumplen un papel fundamental en la sociedad las innovaciones, inversiones y beneficios que se obtengan al implementar una institución educativa deben de alguna manera verse reflejados en la calidad de personas que salen de estas instituciones educativas.

Según la fuente consultada (Ministerio de Educación, 2017), en el distrito “Veintiséis de Octubre” de la ciudad de Piura, existen 62 instituciones educativas que brindan educación en los niveles de primaria y secundaria, de las cuales 41 son privadas y 21 son públicas.

“Veintiséis de Octubre” es un distrito de reciente creación, tiene 4 años de existencia y en su área geográfica reside un aproximado de 160,000 personas; es en esta zona donde desarrolla su actividad la institución educativa “Antonio Raimondi” que fue creada en 1992 y autorizada a funcionar por Resolución de la Dirección Regional de Educación de Piura N° 0603 del 03 de junio de 1992.

La institución ha venido funcionando con relativo éxito, pero no obstante ello, no ha estado exento de algunas decisiones poco claras que no han aportado mucho valor a la organización y

actualmente atraviesa una especie de marasmo y estancamiento evidenciando la falta de clara orientación de futuro.

Debido al crecimiento poblacional de nuestra región y a la carencia de educación de calidad en el sector oeste de Piura, es que se propone diseñar un plan estratégico para la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi” que le permita identificar debilidades y amenazas, así como también hacer buen uso de sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presentan en su entorno.

Finalmente, para el autor, esta es una oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y presentar una propuesta que ayude a materializar un proyecto, el cual servirá como guía para mejorar los niveles de educación que tanto necesita nuestra sociedad y que a su vez en su implementación beneficiara a muchas familias que principalmente se encuentran en el sector oeste de la ciudad de Piura, distrito “Veintiséis de Octubre”.

Los capítulos seguidos en esta investigación son: Capítulo I Aspectos de la problemática; Capítulo II Marco Teórico; Capítulo III Marco Metodológico; Capítulo IV Resultados y discusión; Capítulo V Conclusiones y finalmente Capítulo VI Recomendaciones.

CAPÍTULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La ciencia administrativa abarca el estudio de las organizaciones y su funcionamiento. Cuando se toma la decisión de estudiar esta ciencia es normal pensar que el futuro será formar parte de alguna empresa o quizás crear una empresa en la cual pueda aplicar todos los conocimientos adquiridos en las aulas para tomar decisiones óptimas y crear valor. Las grandes empresas siempre están bajo el control de grandes CEOs, quienes son los responsables de la identificar y evaluar situaciones de riesgo y oportunidad que se presenten y en base a esto tomar decisiones. Las empresas que tengan objetivos a largo plazo y deseen ser parte del futuro, tienen que definir objetivos claros y reales, establecer metas y ejecutar un plan que los enrumbe a lograr esos objetivos.

Un plan estratégico, es el estudio que se realiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo de la situación actual y futura de la empresa, esto nos lleva a la creación de un plan de cómo enfrentar y tomar las decisiones de hoy que me permitan estar en el futuro deseado.

El sector oeste de Piura, distrito Veintiséis de Octubre se funda el 15 de enero del 2013, cuenta con una población aproximada de 160 000 habitantes, cuenta con 62 locales educativos escolarizados que ofrecen educación primaria y secundaria, de los cuales 41 son instituciones privadas y 21 pertenecen al sector público. (Ministerio de educación, 2017)

En el sector oeste de Piura las instituciones educativas cumplen un papel muy importante al ser ellas las encargadas de complementar la educación de los jóvenes, enseñándoles habilidades duras, pues las habilidades blandas se forman en casa. Así como las instituciones educativas cumplen un rol fundamental en la formación y educación de los jóvenes, también abarcan un papel empresarial puesto que generan trabajo y mueven la economía del país.

Desde el año 1993 existe una cercanía al sector de educación por el licenciado, promotor y director de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi” Francisco Miguel Novoa Molero y la señorita Militza Novoa Seminario, licenciada en educación inicial. El desarrollo de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi” del licenciado Francisco Miguel Novoa Molero ha sido favorable, año tras año ha venido creciendo no solo académica económicamente sino también en la cantidad de alumnos que egresan, creciendo de 287 alumnos en 2013 hasta un máximo de 345 alumnos, la cantidad de alumnos no ha podido crecer más debido a la limitada infraestructura que posee la institución educativa.

Es de aquí que nace la idea de este proyecto, de realizar un plan estratégico que nos permita identificar los problemas y amenazas de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi” y convertirlas en fortalezas y oportunidades de mejoras en su calidad de enseñanza.

La Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, ubicado en la Av. Grau N° 2929 A.H. Santa Rosa de Piura, atiende los niveles educativos de primaria y secundaria de menores. Fue creada en 1992 por iniciativa de los profesores Francisco Miguel Novoa Molero, Mauro Vicente Valdiviezo Valdiviezo y Walter Salvo Porras y autorizada a funcionar por resolución de la Dirección Regional de Educación de Piura N° 0603 del 03 de junio de 1992.

La Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, cuenta con un director, dos coordinadores, veintiún profesores (nueve de primaria y doce de secundaria) y una psicóloga. La Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi” cuenta en este 2017 con ciento cincuenta y un alumnos en primaria y ciento cincuenta y cinco en secundaria.

Este Plan Estratégico busca identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también determinar cuáles son las alternativas de valor que presenta la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”.

Para fines de la presente investigación se creyó conveniente establecer la orientación empresarial a largo plazo de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi” identificando las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que pueda tener la institución para poder plantear alternativas de valor que nos permitan alcanzar los objetivos de la institución.

1.1.1. Problema General

1. ¿Cuál será la orientación empresarial de largo plazo de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017?

1.1.2. Problemas Específicos

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Institución Educativa Particular Antonio Raimondi, de la ciudad de Piura, año 2017?
2. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno que rodea a la institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017?
3. ¿Cuáles son las alternativas de valor disponibles y asequibles para la institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017?

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Justificación

Este plan estratégico tiene por finalidad identificar los diferentes problemas y amenazas en la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, con el fin de diseñar nuevas estrategias que permitan potenciar la calidad de enseñanza y ayudar en la formación de personas en nuestra región, no dejando de lado la parte empresarial que si se implementara el plan estratégico podría ayudar a realizar mejores inversiones, generar más trabajo, aumentaría utilidades y algo muy importante generaría valor en la educación que brindamos, afectando de manera positiva en nuestra sociedad.

Para el desarrollo de este proyecto es necesario realizar un estudio científico profundo y de seriedad, donde se ponga en práctica todo lo aprendido en la universidad. Que toda la teoría encuentre su utilidad en métodos que sean aplicados a la realidad en la que vivimos, que nos ayude a la toma de decisiones, teniendo como referencia datos estudiados y no la simple intuición.

1.2.2. Importancia

Todo trabajo de investigación científica en el cual se hayan aplicado técnicas y métodos adecuados para obtener información veraz que nos oriente a tomar una decisión correcta, será de mucha utilidad y tendrá un gran peso en donde lo apliquemos.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el sector oeste de Piura en lo relacionado a la gestión de instituciones educativas, con el fin de diseñar una propuesta que permita orientar dicha gestión.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General

Diseñar el Plan Estratégico para la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017.

1.3.2. Específicos

1. Identificar las oportunidades y amenazas del entorno de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017.
2. Identificar las fortalezas y debilidades de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017.
3. Estimar con el análisis de opciones estratégicas la propuesta de valor para la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizó se enmarca en la línea de investigación: desarrollo regional, sub línea: estudios educativos y producto: plan estratégico.

Respecto a la delimitación temporal, la investigación se realizó durante el año 2018, siendo que la recolección de información se llevó a cabo entre los meses de enero a agosto del mismo año.

Desde el punto de vista espacial, la investigación se desarrolló en el distrito de Veintiséis de octubre, provincia de Piura, departamento de Piura y región Piura- Perú.

La inversión de la investigación ascendió a S/ 5 000.00 (cinco mil y 00/100 soles)

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Andrade Almache y Vaca Bastidas (2013), en su: *“Diseño de un plan estratégico para el colegio particular “David Ausubel”, Quito-Ecuador, 2013”*. Tesis de grado previo a la obtención del título en ingeniería y finanzas de la Universidad Central de Ecuador. El objetivo de la dicha investigación fue diseñar un Plan Estratégico para el colegio “David Ausubel” con el fin de fortalecer su participación en el mercado. Se establece así un marco de compromisos, pero también una plataforma de posibilidades para el desarrollo de proyectos a corto y medio plazo que fomente la creatividad y en el que se mantenga el principio de la mejora permanente. Se dan a conocer los antecedentes del Colegio, su problemática actual, y se da la justificación a la investigación, cuyo objetivo final es lograr un correcto desempeño en la Institución Educativa, el Diagnóstico Estratégico resume su estructura a través de un análisis del ambiente externo e interno (FODA), necesario para la elaboración adecuada de estrategias, para luego emitir los componentes del Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Principios y Valores y Objetivos.

Dentro de los objetivos específicos se plantearon:

1. Analizar y diagnosticar la situación en la que se encontraba el colegio en el año 2013, mediante el desarrollo de la matriz FODA del Colegio Particular “AUSUBEL”, proponer un direccionamiento estratégico para mejorar la orientación de la Institución, obteniendo un mayor grado de satisfacción en los clientes y diseñar el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, el cual nos permitirá comunicar, ejecutar y controlar las estrategias a implantar dentro del Colegio Particular “AUSUBEL”.

Entre las conclusiones que presenta el trabajo nos habla de:

1. Implementar un sistema de estudio para los estudiantes. Esto exigirá la implicación directa del profesorado, de los Representantes Legales y, por supuesto, de las estudiantes, quienes deberán enfrentar las tareas de estudio con más responsabilidad.
2. Integrar un análisis mensual de los Costos y Gastos de lo incurriendo dentro de la Institución, esto suministrará la información de retorno (retroalimentación), lo cual nos permitirá medir el comportamiento sobre la eficiencia y la eficacia de la institución y sus dependencias, permitiendo las decisiones administrativas.

A su vez se recomendó:

1. Poner en práctica la Misión y la Visión establecidas para el Colegio Particular “David Ausubel” con el fin de trabajar en función de las mismas, facilitar y estimular la preparación permanente de los estudiantes y las docentes a través de la capacitación constante acorde con los avances tecnológicos.
2. Asimismo, instrumentar los medios adecuados para aprovechar la experiencia del profesorado estableciendo cauces efectivos de participación en la vida del centro y a la vez potenciar el trabajo dentro de los distintos departamentos.
3. Optimizar el proceso de cobro de las pensiones de los estudiantes con el fin de incrementar la liquidez Institucional con la participación del departamento de Colecturía del plantel y mantenerse a la vanguardia en tecnologías, técnicas y procedimientos en provecho de la excelencia académica.

Cuenca Tandazo (2010), en su tesis: *“Plan estratégico para el Colegio “18 de noviembre” del Cantón Sozoranga, 2011 – 2015”*. Tesis previa para optar el grado de ingeniera de contabilidad y auditoría, contador público – auditor, de la Universidad Nacional de Loja. Tiene como objetivo general: servir como modelo de desarrollo y continuidad del Colegio “18 de noviembre” del cantón Sozoranga bajo un enfoque participativo, direccionando el ámbito administrativo – financiero con la participación activa de todos los actores internos y externos.

Luego de haber concluido la tesis se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El Colegio “18 de Noviembre” no cuenta con un Plan Estratégico estructurado, ya que únicamente dentro de la institución se realizan planificaciones anuales, las cuales no se encuentran orientadas al cumplimiento de los objetivos de la institución y no coordinan las actividades de una forma adecuada.
2. El Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga no cuenta con un programa de capacitación integral dirigido a todas las áreas que conforman la institución, razón por la cual los conocimientos del personal que labora en la entidad no se encuentran acorde con la ciencia y la tecnología actual.
3. La gestión administrativa presenta ciertos niveles de debilitamiento en cuanto a la búsqueda de recursos y alianzas que posibiliten la ampliación de laboratorios y mejore los servicios prestados por la institución, además de la carencia de un sistema de control interno y manual de funciones que oriente las actividades y desempeño laboral de sus actores.
4. La imagen corporativa institucional no es la deseada, debido a que la prestación del servicio no es concebida en forma eficiente por los usuarios; existiendo inconformidad y exigencias para mejorar el servicio educativo.
5. Los objetivos del proyecto académico se cumplieron a cabalidad, mediante la estructuración del Plan Estratégico para el Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga, 2011 – 2015; direccionado al fortalecimiento de la capacitación, gestión administrativa e imagen corporativa institucional.

Luego de delimitar las conclusiones se recomendó que:

1. El Colegio “18 de Noviembre” debe tomar como referencia el Plan Estratégico propuesto como herramienta que le permita tomar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos para los que fue creada.
2. Diseñar y planificar programas de capacitación, de manera que estos puedan ser dirigidos a todas las áreas que forman parte de la institución, para que sus actores puedan adquirir conocimientos que se encuentren a la par con la ciencia y la tecnología actual.
3. Estructurar y ajustar el Reglamento de Control Interno y un Manual de Funciones que permita orientar a todo el personal asumir con responsabilidad y compromiso institucional, las funciones que les corresponda; impulsando productividad laboral y profesional.
4. Los directivos del colegio “18 de Noviembre” deben realizar la búsqueda de recursos y alianzas para mejorar los servicios que presta la misma, por medio de los organismos tanto gubernamentales como no gubernamentales interesados en el apoyo a las instituciones educativas.
5. A los actores que forman parte de la institución les corresponden contribuir en el mejoramiento de la imagen que el colegio “18 de Noviembre”, la calidad educativa y de los servicios que presta el centro educativo.

6. La carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional de Loja debería seguir impulsando la creación de Planes Estratégicos que promuevan la creación propuestas para mejoramiento institucional y empresarial de las entidades objeto de estudio.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Ibarra Alva (2011), en su tesis: *“Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la institución educativa Kumamoto N° 3092- Puente Piedra- Lima- año 2011”*. Trabajo para optar el grado académico de magister en educación con mención en evaluación y acreditación de la calidad educativa de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tiene como objetivo general: determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad de la institución educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra- Lima.

Tiene como objetivos específicos: identificar el diagnóstico situacional adecuado en la institución educativa Kumamoto I N° 3092, determinar la correcta realización del FODA en la institución educativa Kumamoto I N° 3092, analizar la programación, actividades y presupuesto en la institución educativa Kumamoto I N° 3092 y relacionar los indicadores del planeamiento estratégico mencionados con la gestión de la calidad en la institución educativa Kumamoto I N° 3092.

Entre las conclusiones del presente trabajo tenemos:

1. Se ha demostrado que el planeamiento Estratégico se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la institución educativa Kumamoto I N° 3092-Puente Piedra.
2. Se ha demostrado que el diagnóstico situacional adecuado tiene relación con la gestión de la calidad en la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092 directa. Pues se ha obtenido el valor $X^2 = 6,689 < X^2_t = 9,49$, que significa que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, A mejor diagnóstico situacional adecuado en la institución educativa, se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra. Los resultados demuestran que el planteamiento de forma correcta del FODA en la institución educativa tiene una relación directa con la gestión de la calidad, pues El valor $X^2 = 12.925 > X^2_t = 9.94$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa de investigación.
3. Se ha comprobado que el nivel de coherencia de la programación, actividades y presupuesto en la institución educativa tiene relación con la gestión de la calidad. El valor $X^2 = 7.602 < X^2_t = 9.94$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el nivel de coherencia de la programación, actividades y presupuesto en la institución educativa, se relaciona con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra.
4. El resultado de todo el trabajo de investigación concluimos que existe una relación entre indicadores del planeamiento estratégico mencionado y la gestión de Calidad en la institución educativa, El valor $X^2 = 10.05 > X^2_t = 9.94$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, es decir, Los indicadores del planeamiento estratégico mencionados, se relaciona con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra.

A su vez se recomienda:

1. Considerando que como resultado de la investigación se recomienda que las autoridades educativas reflexionen sobre la importancia y la trascendencia de los objetivos institucionales y den cumplimiento de sus funciones públicas. Para lograr el cambio en los docentes, se recomienda la realización permanente de eventos científicos y académicos sobre gestión institucional, principios institucionales, así como gestión de calidad en Instituciones educativas. Por otra parte, se recomendar la inmediata formulación de lineamientos de política, acordes con las necesidades de cambio y mejoramiento

permanente de docentes, incluso se debe normar la participación más decidida de docentes en los procesos de planificación estratégica.

Ramirez Maldonado (2013), en su tesis: *“El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos - Lima, 2013”*. Tesis para optar el grado académico de doctor en educación de la Universidad San Martín de Porres.

Tiene como objetivo general, establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2013.

Tiene como objetivos específicos:

1. Establecer la relación de la misión con la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2013.
2. Determinar la relación de la visión con la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2013.
3. Establecer la relación de los objetivos con la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2013.
4. Determinar la relación de las estrategias con la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2013.
5. Determinar la relación de las metas con la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2013.
6. Establecer la relación del FODA con la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2013.

Entre las conclusiones del presente trabajo tenemos

1. En la presente investigación, se contestó la hipótesis de que sí existe la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos, cuando se realiza adecuadamente el planeamiento estratégico. En consecuencia, la gestión será mejor.
2. La investigación demuestra que sí existe la relación significativa entre la misión del planeamiento estratégico de las instituciones educativas públicas del nivel primaria distrito de Chorrillos con la calidad de gestión.
3. De la misma manera, los resultados de la investigación ratificaron la hipótesis de que sí existe una relación significativa entre la visión del planeamiento estratégico y la calidad de la gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.
4. Los resultados de la investigación demuestran que los objetivos del planeamiento estratégico se relacionan significativamente con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.
5. Respecto a la dimensión las estrategias del planeamiento estratégico, se reporta que ésta se relaciona significativamente con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.
6. Se ha podido demostrar que existe una relación estadísticamente significativa entre las metas del planeamiento estratégico y la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.

7. Respecto a la dimensión FODA del planeamiento estratégico, se reporta que ésta se relaciona significativamente con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.

Las recomendaciones realizadas están en relación a los resultados de la investigación:

Para que el planeamiento estratégico sea beneficioso en la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos, se tiene que tener en cuenta las dimensiones de cada variable y así realizar una aplicación correcta de cada una. 2. Es necesario que la comunidad educativa conozca la misión de la institución para contribuir a realizar una buena calidad de gestión poniendo en práctica su plan estratégico de forma eficiente y eficaz a fin de obtener una mayor calidad de gestión educativa.

Consideramos necesario que la comunidad educativa conozca la visión para el desarrollo futuro de la institución, así como ayudar a dirigirla y encauzarla en forma anticipada, con la necesaria prudencia y la suficiente previsión para una adecuada calidad de gestión.

Se sugirió a los directivos de las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos saber liderar y coordinar a los responsables de su elaboración, puesta en práctica, y seguimiento que los objetivos planteados en el planeamiento estratégico de la institución se hagan realidad.

Se recomienda a los directivos saber utilizar el plan estratégico como elemento principal de comunicación de la estrategia a seguir por la institución educativa a su comunidad educativa y social.

Se sugirió saber cómo integrar a los diferentes miembros que forman su comunidad educativa (directivos, docentes, no docentes, alumnos, padres) en el desarrollo de las metas planteadas en el plan estratégico institucional para lograr una gestión eficaz.

Fue necesario realizar el FODA institucional para la identificación de las capacidades y limitaciones de la institución, hasta la de su potencial de creación de valor como institución, para poder establecer, dirigir y coordinar los procesos que facilitan y sustentan la elaboración de su plan estratégico institucional, de acuerdo a la realidad de su propia institución.

Alva Minaya (2014), en su tesis: *“Plan estratégico y gestión institucional en la Institución Educativa Pública N° 34 – Chancay – 2014”*, tesis para optar el grado académico de Magister en administración de la educación de la Universidad Cesar Vallejo. Tiene como objetivo general: “Determinar la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión Institucional en la Institución Educativa Pública N°34 –Chancay – 2014.”

Tiene como objetivos específicos:

1. Determinar la relación que existe entre el elemento filosófico y la gestión Institucional en la Institución Educativa Pública N° 34-Chancay – 2014.
2. Determinar la relación que existe entre el elemento analítico y la Gestión Institucional en la Institución Educativa Pública N° 34-Chancay– 2014.
3. Determinar la relación que existe entre el elemento operativo y la Gestión Institucional en la Institución Educativa Pública N°34- Chancay– 2014.

Entre las conclusiones tenemos:

1. Primera: Existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico se relaciona con la gestión institucional en la Institución Educativa N° 34- Chancay – 2014.

Por lo que se puede afirmar que a mejor planeamiento estratégico mejor gestión institucional.

2. Segunda: Existe relación directa y significativa entre el elemento filosófico se relaciona con la gestión institucional en la Institución Educativa N° 34- Chancay – 2014. Por lo que se puede afirmar que a mejor elemento filosófico mejor gestión institucional.
3. Tercera: Existe relación directa y significativa entre el elemento analítico con la gestión institucional en la Institución Educativa N° 34- Chancay – 2014. Por lo que se puede afirmar que a mejor elemento analítico mejor gestión institucional.
4. Cuarta: Existe relación directa y significativa entre el elemento operativo se relaciona con la gestión institucional en la Institución Educativa N° 34- Chancay – 2014. Por lo que se puede afirmar que a mejor elemento operativo mejor gestión institucional.

2.1.3. Antecedentes Locales

Mendoza y Rojas (2017), en su investigación denominada: *“Plan estratégico de la institución educativa particular ASIS del distrito de Chulucanas provincia de Morropón año 2018-2021”*. Tesis para optar el grado de magister en Administración por la Universidad Nacional de Piura.

Este trabajo busca elaborar el plan estratégico para la institución educativa particular ASIS del distrito de Chulucanas provincia de Morropón año 2018-2021, según el modelo secuencial de Fernando D'Alessio, basado en su libro “Plan estratégico: Un enfoque de gerencia” y sería anexado al proceso de “Calidad educativa”, impuesto por el Ministerio de Educación, en base al sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa “SINEACE”, órgano responsable de la calidad educativa actualmente en el Perú.

Algunos de sus objetivos a largo plazo son:

1. Creación del nuevo pabellón de estudio y laboratorio general en la sede N°01 antes del año 2021.
2. Mejoramiento de las instalaciones de la sede N°02 antes del año 2019.
3. Tener el total de alumnos promocionales (100%) ingresados a cualquier universidad del mercado nacional.
4. Al año 2020 tener un laboratorio general especializado en la sede N°01.
5. Incrementar las vacantes desde el año 2018 hasta el año 2021 en 10% en todos los niveles de estudio.
6. Lograr la participación en entidades privadas o estatales para regalar becas por un año a alumnos en extrema pobreza. Programa creado por la institución llamado “Beca a tu Churre Chulucaneño”.
7. Realizar un concurso anual de música en inglés titulado “Come and Sind ASIS” para promocionar y elevar el estudio del idioma inglés.
8. Crear el sistema integrado vía página web de internet y redes sociales para estar mejor comunicados con los padres de familia durante los próximos 10 años.

Ya habiendo consolidado los objetivos a largo plazo los cuales son ocho, procederemos a plantear los objetivos a corto plazo que indiquen las acciones a realizar para lograr la visión de la institución.

1. Generar un fondo con un año mínimo de recaudación de fondos propios de la IEP Asís.

2. Crear una cuenta a plazo fijo en la institución financiera que genere máximos beneficios donde se tenga los fondos de la IEP Asís.
3. Preparar a los alumnos pre promocionales y promocionales en los exámenes de admisión de las universidades más difíciles a nivel nacional.
4. Desarrollar horarios con profesores para el reforzamiento en las áreas más débiles a los alumnos promocionales.
5. Buscar una empresa dedicada a la elaboración de programas especiales y diseño de páginas web para su posterior contratación acorde a la visión y misión de la IEP Asís.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Planeación Estratégica

Thompson y Strickland (2004), definen la planeación estratégica como:

El proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados (p. 6).

Según Hitt, Ireland y Hoskinsson (2004), “el proceso de la administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio” (p. 7).

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, A. (2011), “la administración estratégica es el proceso que implica analizar la situación actual, y futura de una organización en la industria con la finalidad de plantear acciones estratégicas que le permitan enfrentar el futuro”.

Ademas, Concha (2013), afirma que “el planeamiento estratégico es un proceso que implica organizar esfuerzos hacia un fin determinado; es decir, establecer la dirección que debe tener una empresa para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo” (p. 77).

Asimismo, Steiner (2013), afirma que la planeación estratégica es aquel:

Proceso que se encarga de reunir a todo un equipo directivo, también se base en la misión, visión y estrategias tangibles, reduciendo conflictos y fomentando la participación y compromiso con la entidad. También afirmó que es una actitud, una forma de vida; la cual requiere dedicación para actuar a través de la observación del futuro, siendo una parte integral de la dirección. (p. 28)

Finalmente, D'Alessio (2013), la define como:

Un conjunto y secuencia de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse en el futuro. Para ello, requiere de un análisis exhaustivo y minucioso del entorno y de la competencia, de tal manera que el estratega llegue a conocer y comprender los mecanismos del sector, sus mercados y sus participantes, y así poder desarrollar las condiciones internas, previamente analizadas, requeridas para lograr el éxito.

Con referencia a lo anterior, la planeación estratégica es un proceso complejo que involucra el análisis actual y futuro del entorno externo e interno de la organización con el objetivo de establecer acciones futuras.

2.2.2. Plan Estratégico

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), afirman que un plan estratégico:

Expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. Asimismo, indican que el plan debe incluir un compromiso de asignación de recursos y especificar el periodo para alcanzar las metas que por lo general es de tres a cinco años.

El plan estratégico según Dess y Lumpkin (2003) “es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.

Para Martínez, P. y Milla Gutiérrez, A. (2005) el plan estratégico es “un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado” (p. 9).

Según D'Alessio Ipinza (2013), el plan estratégico:

Es el proceso que se inicia con el establecimiento de la visión y misión de la organización, de los intereses organizacionales, de sus valores y el código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores, la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), el plan estratégico emplea la información obtenida de los análisis externo e interno para enunciar su visión y su misión y formular una o varias estrategias.

Con base a lo expuesto anteriormente preciso que el plan estratégico es un documento de gestión, que sirve de soporte a la toma de decisiones relevantes para la organización en un horizonte de tiempo prudente que permita alcanzar el logro de objetivos.

2.2.2.1. Importancia

Según Langley (1988), históricamente, la importancia de la administración estratégica radica en “ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional”.

Para David (2008), la planificación estratégica:

Permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica. (p. 8)

Al respecto, según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), para la alta dirección de la organización la formulación y ejecución de una estrategia clara y razonada es:

La base fundamental para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. En la misma dirección considero que, la planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

Por las consideraciones anteriores, afirmo que la importancia de la elaboración e implementación del plan estratégico se debe principalmente a que, disminuye la incertidumbre frente a escenarios adversos que dificulten el logro de objetivos, direccionando las acciones a realizar.

2.2.3. Modelos de Planeamiento Estratégico

2.2.3.1. Modelo de Arbaiza Fermini

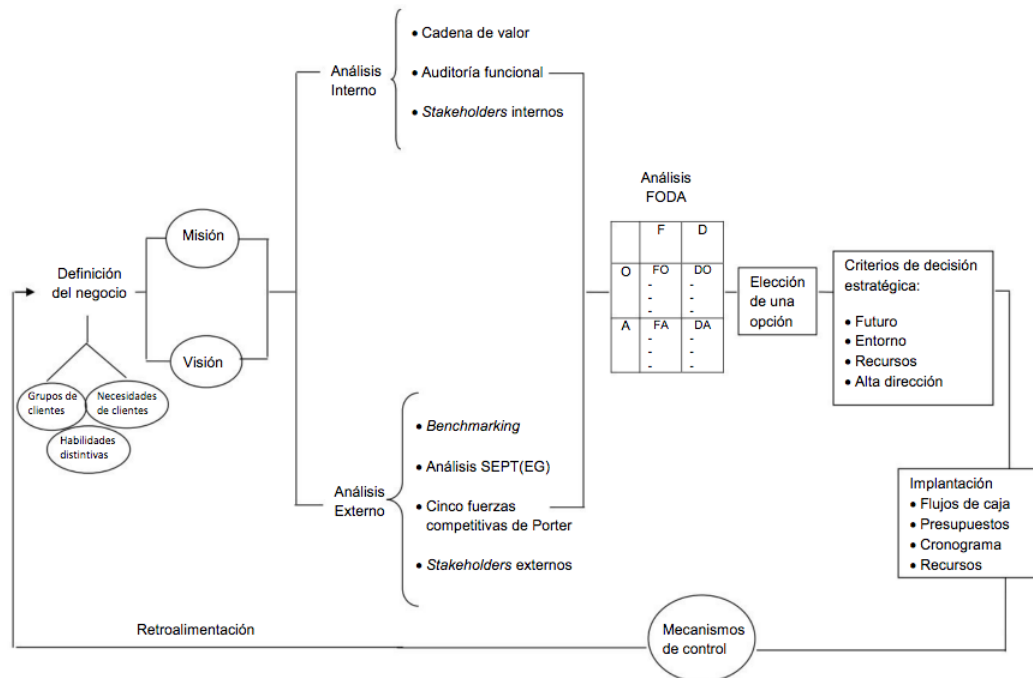


Figura 2.1. Modelo de Arbaiza Fermini

Fuente: Administración y organización: un enfoque contemporáneo (Arbaiza, 2014)

Arbaiza Fermini (2014), diseñó un modelo a fin de incorporar nuevos elementos con el fin de ofrecer una perspectiva más completa y clara de la administración estratégica en las empresas. Considera que la estrategia se formula y planifica para lograr que la empresa gane en productividad, así como en competitividad (fortalezca o amplíe su participación en el mercado), y consiga la sostenibilidad, es decir, que se mantenga en el tiempo o se proyecte a largo plazo. Inicialmente el modelo refleja la definición de estrategia que plantea tres preguntas: "¿quiénes somos?", "¿dónde estamos?" y "¿a dónde queremos ir?", aplicadas a las empresas o las instituciones privadas o públicas. La definición del negocio responde claramente a la pregunta: "¿quiénes somos?". A partir de la definición del negocio desde tres dimensiones, es posible establecer la declaración de la misión y la visión. Estos elementos ofrecen un marco importante en el que se refleja el corazón de la empresa, su razón de ser, su filosofía y sus valores corporativos.

En una segunda parte del modelo, el trabajo estratégico se orienta hacia la respuesta de la pregunta: "¿dónde estamos?", es decir, implica efectuar un análisis de la situación interna de la empresa y del entorno en que se desenvuelve. Para ello, se describen las distintas herramientas o instrumentos que pueden utilizarse para el análisis ambiental.

En el caso del análisis interno es posible estudiar la cadena de valor, realizar una auditoría funcional y hacer un examen de los stakeholders o grupos de interés internos. Para el análisis externo, las herramientas que se proponen son el benchmarking, el análisis SEPT(EG), el análisis de las cinco fuerzas de la competencia y la evaluación de los stakeholders externos. La información obtenida debe complementarse con la planificación de escenarios.

Del análisis ambiental deriva la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas a las que está expuesta. El análisis de la matriz FODA sintetiza la respuesta a la pregunta: ¿A dónde queremos ir? Según el análisis FODA, se elige la mejor opción con base en los criterios que hacen que una decisión sea estratégica. Asimismo, se desarrollan los aspectos específicos de la implantación de la estrategia mediante el uso de

herramientas financieras y logísticas, como los flujos de caja, presupuestos, cronogramas y recursos. La implantación se evalúa mediante diversos mecanismos de control y el ciclo finaliza con la retroalimentación de la estrategia. La retroalimentación permite identificar la necesidad de ajustes, cambios o redefiniciones en el negocio, en el manejo de la información o en las operaciones financieras.

2.2.3.2. Modelo de Hitt, Ireland y Hoskisson

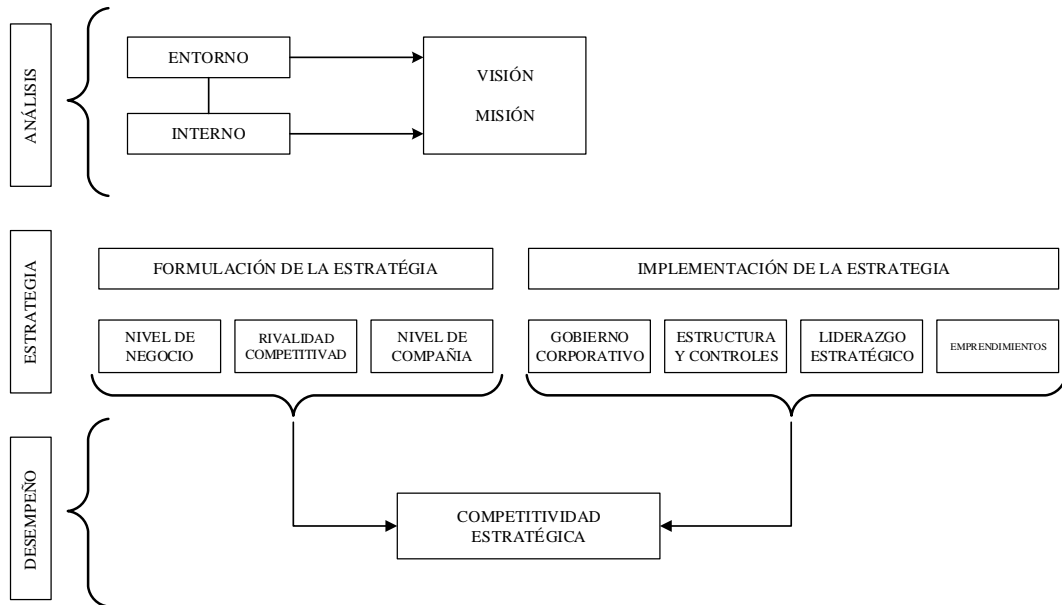


Figura 2.2: Modelo de Hitt, Ireland y Hoskisson

Fuente: Administración Estratégica (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015)

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de tres fases interrelacionadas e integradas: el análisis, la estrategia y el desempeño como puede apreciarse en la figura 2, el primer paso se refiere a analizar su entorno externo y su organización interna para precisar los recursos, capacidades y competencias centrales posee; luego esto se usa para enunciar la visión y misión y para formular una o varias estrategias; posteriormente la aplicación debe orientarse a obtener competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio. (p. 5).

Los autores proponen utilizar las siguientes técnicas para realizar el proceso de planeación estratégica: 1) para el entorno general el análisis PEST, para el entorno de la industria las cinco fuerzas de Porter y especial énfasis en el análisis de los competidores; 2) para el análisis interno cadena de valor e identificación de recursos, capacidades y competencias centrales, 3) estrategias a nivel de unidad de negocio (liderazgo en costos y diferenciación), estrategias a nivel corporativo (diversificación, fusiones, adquisiciones, alianzas e internacionalización) y 4) estructura y controles organizacionales.

2.2.3.3. Modelo de D'Alessio

La formulación estratégica, planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada (D'Alessio Ipinza, 2013).

Una formulación estratégica será exitosa en la medida en que el gerente que lidere el proceso logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente en la demanda (clientes y consumidores), y le imprima un carácter iterativo e interactivo al proceso (D'Alessio Ipinza, 2013).

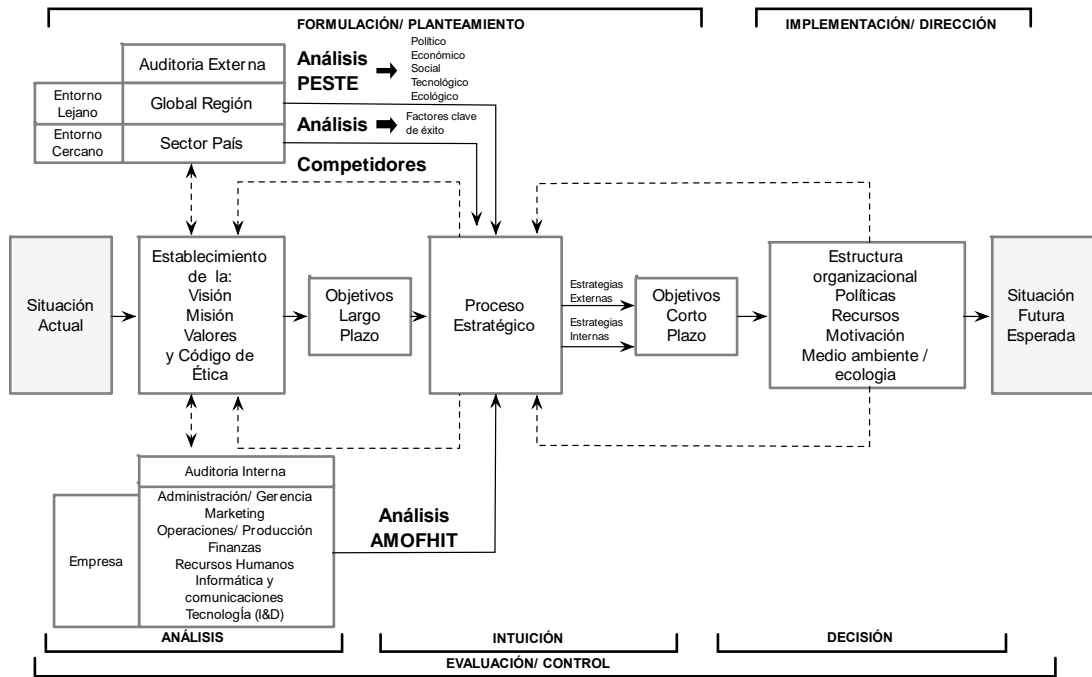


Figura 2.3: Modelo secuencial del proceso estratégico

Fuente: Un enfoque de gerencia (D'Alessio Ipinza, 2013)

2.2.3.4. Modelos de Planeación Estratégica

La Tabla 2.21 muestra los modelos de planes estratégicos considerados.

Concepto / Autor	Arbaiza, (2014)	Hitt, Ireland y Hoskisson, (2015)	D'Alessio Ipinza, (2013)
Plan estratégico	Es la elaboración de aquellas estrategias que estarán alineadas con los objetivos que servirán como base para futuras decisiones en la empresa.	El plan estratégico emplea la información obtenida de los análisis externo e interno para enunciar su visión y su misión y formular una o varias estrategias.	Es el que se inicia con el establecimiento de la visión y misión de la organización, de los intereses organizacionales, de sus valores y el código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores, la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas.
Importancia del plan estratégico	Sirve de apoyo para que el empresario no pierda el control, ni la organización su rumbo.	El uso debido del proceso de administración estratégica disminuye la probabilidad de que fracasen las empresas en un panorama de inestabilidad inherente y cambio, permitiendo que puedan alcanzar la competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.	A través del proceso estratégico, se generan las estrategias con las que cuenta un gerente moderno y efectivo para enrumbar la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado.
Dimensiones del plan estratégico	Definición del negocio <ol style="list-style-type: none"> 1. Grupos de clientes 2. Habilidades distintivas 3. Necesidades de clientes 4. Misión 5. Visión Análisis interno <ol style="list-style-type: none"> 1. Cadena de valor 2. Auditoría funcional 3. Stakeholders internos Análisis externo <ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmarking 2. Análisis SEPTEG 3. Fuerzas competitivas de Porter 4. Stakeholders externos Decisión estratégica <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta dirección Implantación <ol style="list-style-type: none"> 1. Flujos de caja 2. Presupuesto 3. Cronograma 4. Recursos 	Fase I <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar el entorno externo. 2. Encontrar una industria atractiva. 3. Identificar recursos, capacidades y ventaja competitiva. Fase II <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las estrategias Fase III <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear o adquirir los activos y las habilidades necesarias para la estrategia. 2. Implementar la estrategia 	Formulación de la estrategia <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar las declaraciones de visión, misión, valores y código de ética. 2. Realizar una auditoría externa. 3. Realizar una auditoría interna. 4. Establecer objetivos a largo plazo. 5. Generar, evaluar y seleccionar estrategias externas e internas Implementación de la estrategia <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos de corto plazo, estructura organizacional, políticas, recursos, motivación y medio ambiente. Evaluación de la estrategia <ol style="list-style-type: none"> 1. Medir y evaluar el rendimiento

Tabla 2.1. Modelos de plan estratégico

Fuente: Administración y organización: un enfoque contemporáneo (Arbaiza, 2014); Administración Estratégica (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015) y Un enfoque de gerencia (D'Alessio Ipinza, 2013)

2.2.4. Modelo de D'Alessio

Según D'Alessio Ipinza (2013), el plan estratégico desarrollado en el presente trabajo de investigación fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

1. La primera etapa es la formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado planeamiento estratégico.
2. La segunda etapa es la implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica.
3. La tercera etapa es la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico.

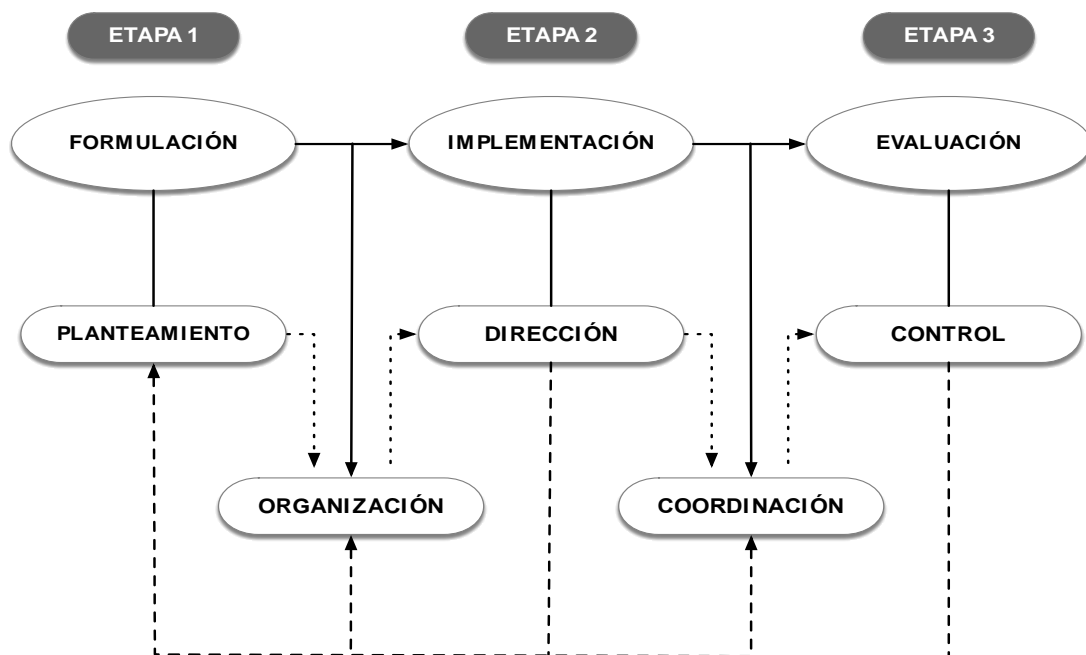


Figura 2.4: Etapas del Proceso Estratégico

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2013).

Este modelo es estrictamente secuencial excepto en las etapas de evaluación y control, que se caracterizan por ser iterativas, es decir que se retroalimentan durante el proceso de acuerdo con las diferencias observadas (D'Alessio Ipinza, 2013).

2.2.4.1. Formulación y planeamiento

A. Visión

De acuerdo a D'Alessio (2013), “la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis”.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser

modificado. En este contexto, una visión bien definida se compone de dos partes (Collings y Porras, 1994).

Así mismo David (2013), afirma que “la declaración de la visión, responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede a la declaración de la misión”.

B. Misión

Para Pearce, J. y David F. (1987), la declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”.

D'Alessio (2013), “la misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias”.

Finalmente, David (2013), afirma que “es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños” (p. 10).

C. Valores Corporativos

De acuerdo a D'Alessio (2013), “los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones”, (...) establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.

Jones G. y Hill C. (2011), afirma que “los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión”.

Finalmente, Martínez P. y Milla Gutiérrez A. (2005), afirma que “los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia) o un grupo de individuos (la solidaridad, o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma” (p.23).

D. Código de Ética

De acuerdo a D'Alessio (2013), el código de ética es “donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos”.

Jones G. y Hill C. (2011) considera que “el código de ética personal que regula nuestro comportamiento proviene de varias fuentes, como de nuestros padres, escuelas, religión y medios de comunicación. Nuestros códigos de ética personal ejercerán una influencia profunda en la forma en que nos comportamos como personas de negocios”.

David (2008), afirma que la ética de negocios se define como los principios de conducta dentro de las empresas que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una buena ética de negocios es requisito previo para una dirección estratégica eficaz; una ética adecuada es sencillamente ¡un buen negocio!

E. Evaluación Externa

De acuerdo a D'Alessio (2013), “la evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma”.

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C (D'Alessio Ipinza, 2013).

a. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

De acuerdo a D'Alessio (2013), “son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización”. En opinión del autor constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

David (2008), el pronóstico político es muy importante y complejo, sobre todo para las empresas multinacionales que dependen de países extranjeros para la obtención de recursos naturales, instalaciones, distribución de productos, ayuda especial o clientes.

b. Fuerzas económicas y financieras (E)

Jones G. y Hill C. (2011), “las fuerzas económicas afectan la salud general y el bienestar de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez incluye en la capacidad de empresas e industrias para obtener un rendimiento adecuado” (p. 64).

Finalmente, D'Alessio (2013), las define como “aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

David (2003), “las fuerzas demográficas son resultado de los cambios en las características de una población, como edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y clase social”.

De acuerdo a D'Alessio (2013), “involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo a D'Alessio (2013), “están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución”.

David (2003), afirma que “los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos” (p. 93).

e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo a D'Alessio (2013), es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones, (...) afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada.

f. Fuerzas competitivas (C)

Según D'Alessio (2013), "la estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes. Algunos de los criterios importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes: participación de mercado, efectividad de sus canales de distribución, competitividad de sus precios, eficacia de sus comunicaciones, capacidad y productividad, facilidades de ubicación, calidad de la gerencia, experiencia gerencial, costo de materias primas, posición financiera, calidad de sus productos, calidad de sus procesos, calidad de su personal e imagen.

F. Análisis Interno

Para D'Alessio (2013), el diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está realizando correctamente). Para el desarrollo de este análisis emplearemos la herramienta del análisis AMOFHIT, que consiste en realizar una auditoría interna objetiva y sincera en la organización, cuyo propósito es encontrar las Fortalezas y Debilidades de cada área funcional: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistema de información y Tecnología e Investigación y Desarrollo.

G. Diagnóstico FODA

Según D'Alessio (2013), al concluir con las herramientas antes mencionadas no solo tendremos un mejor diagnóstico actual de la empresa, sino que tendremos los implementos necesarios para construir la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Este es un proceso que permite determinar de forma clara, amplia y objetiva la situación actual de la empresa y que a partir de la cual se desarrollarán las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Jones G. y Hill C. (2011), afirma que se requiere la generación de una serie de alternativas estratégicas, o elecciones de las estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas. La comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas suele conocerse como análisis FODA. El propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades.

H. Objetivos a largo plazo (OLP)

De acuerdo a D'Alessio (2013), los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida.

2.2.4.2. Implementación y Dirección

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. La implementación requiere de cuatro elementos clave: objetivos de corto plazo, políticas, recursos, y estructura organizacional. Las personas son las que implementan y su motivación es fundamental para el éxito de esta implementación (D'Alessio Ipinza, 2013).

2.2.4.3. Evaluación y Control

Mediante el control estratégico se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto. Es pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. La revisión de las auditorías externas e internas es fundamental. Tomar las acciones correctivas para cerrar brechas es el objetivo principal de esta etapa (D'Alessio Ipinza, 2013).

2.2.5. Funciones Básicas de la Gerencia

Función	Descripción	Etapa
Planeación	La planeación consiste en todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.	Formulación de la estrategia
Organización	La organización incluye todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, la especialización del trabajo, las descripciones del puesto, las especificaciones de los trabajos, el alcance del control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño de los procesos y el análisis de los trabajos.	Implantación de la estrategia
Motivación	La motivación implica dirigir los esfuerzos, configurando así el comportamiento humano. Entre los temas específicos están el liderazgo, la comunicación, los equipos de trabajo, las modificaciones del comportamiento, la delegación de autoridad, el enriquecimiento del trabajo, la satisfacción en el trabajo, la satisfacción de necesidades, el cambio en la organización, la moral de los empleados y la moral de los gerentes.	Implantación de la estrategia
Factor Humano	Las actividades en el factor humano se centran en la gerencia de personal o gerencia de recursos humanos. Entre estas actividades se encuentran la administración de sueldos y salarios, las prestaciones laborales, las entrevistas, la contratación, los despidos, la capacitación, el desarrollo de la gerencia, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades	Implantación de la estrategia

	equitativas de empleo, las relaciones sindicales, el desarrollo de planes de carrera, la investigación del personal, las políticas de disciplina, los procedimientos de quejas y las relaciones públicas.	
Control	El control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados. Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.	Evaluación de la estrategia

Tabla 2.2: Modelos considerados

Fuente: David, (2013).

2.3. MARCO LEGAL

Dirección regional de educación Piura (2015), en su directiva N°11-2015 publicada el 20 de mayo del 2015: Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación de mayo del Básica y Educación Técnico Productiva.

Establece las normas y procedimientos para la autorización de creación y registro, ampliación, cambio de local, receso y reapertura de instituciones educativas privadas de educación básica, educación técnico productiva y academias pre universitarias del ámbito jurisdiccional de la dirección regional de educación y de sus unidades de gestión educativa local”.

Las disposiciones contenidas en el presente Reglamento son de aplicación a las Instituciones Educativas, creadas o promovidas por personas naturales o jurídicas de derecho privado, que prestan servicios educativos en las modalidades de Educación Básica Regular en sus niveles de Educación Inicial, Educación Primaria y Educación Secundaria; Educación Básica Alternativa y Educación Básica Especial, así como la Educación Técnico-Productiva.

Según la Ley N° 26549, Ley de los centros educativos privados (1995), la presente Ley regula las actividades de los centros y programas educativos privados. Toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir centros y programas educativos privados. Los centros educativos privados pueden adoptar la organización más adecuada a sus fines, dentro de las normas del derecho común.

Corresponde a la persona natural o jurídica, propietaria de un centro educativo, establecer la línea axiológica que regirá su centro, dentro del respeto a los principios y valores establecidos en la Constitución; la duración, contenido, metodología y sistema pedagógico del plan curricular de cada año o período de estudios; los sistemas de evaluación y control de los estudiantes; la dirección, organización, administración y funciones del centro; los regímenes económico, disciplinario, de pensiones y de becas; las relaciones con los padres de familia; sin más limitaciones que las que pudieran establecer las leyes, todo lo cual constará en el Reglamento Interno del centro educativo.

2.3.1. Normas para elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (Ministerio de Educación, 2016).

De acuerdo con la Ley N.º 28044, Ley General de Educación y su Reglamento¹, el PEI es un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa. Específicamente, se trata de un instrumento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos de gestión como el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI).

2.3.2. Estructura del PEI

Identificación de la Institución educativa: presenta sus datos generales, los principios de la educación y la visión compartida de la comunidad educativa,

Análisis situacional: contiene los resultados obtenidos por la institución educativa, así como la revisión de su funcionamiento y su vinculación con su entorno.

Propuesta de gestión centrada en los aprendizajes: se presentan los objetivos estratégicos a tres años y la planificación para su logro.

2.3.3. Etapas para la formulación del PEI

La primera etapa hace hincapié en las acciones iniciales que la IE debe realizar previamente a la formulación del PEI.

En la segunda etapa se reflexiona sobre los resultados y el funcionamiento de la IE. Durante la tercera etapa se realiza la identificación de la IE, es decir, sus características particulares que la hacen diferente a otras I.EE.

Y finalmente, en la última etapa, se brindan orientaciones para la formulación de la Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes.

2.4. MARCO REFERENCIAL

2.4.1. Institución Educativa Particular Antonio Raimondi

La Institución Educativa Particular Antonio Raimondi fue creada en 1992 por iniciativa de los profesores Francisco Miguel Novoa Molero, Mauro Valdiviezo Valdiviezo y Walter Salvo Porras y autorizada a funcionar por resolución de la Dirección Regional de Educación de Piura N° 0603 del 03 de junio de 1992.

Le pusieron el nombre Antonio Raimondi, como un homenaje a la extraordinaria labor del geógrafo y naturalista italiano, quien después de haber recorrido y explorado nuestro país, escribió una obra descriptiva y trazó detallados mapas. Siguiendo el ejemplo del sabio italiano comenzaron sus actividades en un local de la Av. Circunvalación ubicado en el sector 7 del AH Santa Rosa y posteriormente se trasladaron a uno de su propiedad situado en la Av. Grau N° 2929 en el sector 2 del AH Santa Rosa, donde funcionan hasta hoy. Asimismo, cuenta con un local que aún no entra en funcionamiento y se encuentra ubicado a pocos metros de la institución.

Desde sus inicios la Institución Educativa Particular Antonio Raimondi ha cimentado su trabajo en la transmisión del conocimiento que exige la vida moderna a fin de desarrollar las capacidades creativas, analíticas, críticas y productivas de los alumnos y alumnas, para lo cual posee una plana docente de calidad, integrada por profesores capacitados y actualizados, que realizan su labor en aulas pedagógicas, talleres y laboratorios modernos.

Actualmente la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, cuenta con un director, dos coordinadores, veintiún profesores (nueve de primaria y doce de secundaria) y una psicóloga. La Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi” cuenta en este 2017 con ciento cincuenta y un alumnos en primaria y ciento cincuenta y cinco en secundaria.

Paralelamente desarrolla su proyecto de educación en valores, cuyo objetivo es formar mejores personas, inculcándoles a los alumnos y alumnas los valores éticos y morales que nos exige nuestra comunidad.

De igual manera intervienen en la vida de la comunidad Santarrosina y la presencia de sus alumnos y profesores es notoria en las actividades culturales, deportivas y religiosas que organizan la JUVECO, la parroquia Santa Rosa y la UGEL Piura. Esta proyección a la comunidad es más notoria en la fiesta de aniversario del plantel cuyo día central es el 19 de setiembre, día del nacimiento de Antonio Raimondi.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE

Esta investigación tiene un enfoque mixto, es decir se analizará la información de manera cualitativa y cuantitativa.

3.2. DISEÑO

No experimental - transeccional: La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar tal y como se dan en su contexto natural. (Hernández; Fernández y Baptista, 2003).

3.3. NIVEL

Descriptivo: Describe características de un conjunto de sujetos o áreas, Se interesa en describir. No está interesada en explicar.

Según Muñoz (2011), “cuyo objetivo es representar algún hecho, acontecimiento o fenómeno por medio del lenguaje, gráficas o imágenes de tal manera que se pueda tener una idea cabal del fenómeno en particular, incluyendo sus características, sus elementos o propiedades, comportamientos y particularidades” (p. 23).

3.4. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1. Unidad de Análisis

Institución Educativa Particular Antonio Raimondi.

3.4.2. Población

La población objeto de estudio se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Ámbito	Población	Método
Directivos	1	Censo
Profesores	21	Censo
Alumnos	306	Muestra
Administrativos	2	Censo
Competencia	30	Muestra
Familias	470	Muestra

Tabla 3.1: Composición de la Población

Fuente: Información proporcionada por la Institución.

3.4.3. Selección de Muestra

Se utilizó el muestreo Probabilístico:

Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \alpha N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \alpha p q}$$

- ❖ N: es el tamaño de la población o universo.
- ❖ Z_{α} : es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.
- ❖ e: es el error muestral deseado.
- ❖ p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.
- ❖ q: proporción de individuos que no poseen esa característica.
- ❖ n: tamaño de la muestra.

Para el caso de las familias de los alumnos de la institución educativa particular Antonio Raimondi, siendo el tamaño de población 470 familias, el valor de “Z” 1,96 con un nivel de confianza del 95%, siendo “e” el 5% el error muestral deseado, “p y q” asumen el valor de 0.5, entonces el valor de “n” o el tamaño de la muestra para el componente “familia” da como resultado el valor de 211.4 personas a ser encuestadas, podemos entonces redondear a 211 personas.

Para el caso de los alumnos se realizarán encuestas a todos los alumnos de secundaria y 5 y 6to de primaria, siendo el tamaño de población 306 personas, el valor de “Z” 1,96 con un nivel de confianza del 95%, siendo “e” el 5% el error muestral deseado, “p y q” asumen el valor de 0.5, entonces el valor de “n” o el tamaño de la muestra para el componente “alumnos” da como resultado el valor de 170.57 personas a ser encuestadas, podemos entonces redondear a 171 personas.

3.5. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

3.5.1. Métodos

En la presente investigación se empleó el método descriptivo, correlacional, que se complementará con los métodos de análisis deductivo e inductivo según lo requirió.

3.5.2. Procedimiento

Objetivo 1: Para demostrar que el análisis externo identifica oportunidades y amenazas del entorno de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017 se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Se realizó el recojo de información respectivo a razón de describir en que contexto político se desarrolla la institución, considerando las disposiciones dadas por el Ministerio de Educación, además de las consideradas por la Dirección Regional de Educación a nivel regional, que repercuten directamente en la institución educativa. Haciendo uso del análisis documental.
2. Se analizó el entorno económico de la institución educativa además de las proyecciones de indicadores económicos (PBI, impuestos e inflación) que permitan conocer lo favorable o no del contexto económico en el que se encuentra el país y por tanto la demanda de servicio educativo de calidad en instituciones educativas como Antonio Raimondi. Haciendo uso del análisis documental.
3. Recogida la información se procedió a describir las condiciones demográficas de los estudiantes y padres de familia que integran la institución educativa. Indicadores que permitieron segmentar eficazmente el mercado al que han destinado el servicio de enseñanza. Haciendo uso del análisis documental.
4. El recojo de información realizado sirvió para conocer las tendencias en la aplicación de tecnologías de información y comunicación en el ámbito educativo, el uso de E-aula y los beneficios que tiene la implementación de las mismas. Haciendo uso del análisis documental.

5. Recogida la información se realizó la matriz de evaluación de factores externos tomando como referencia las consideraciones expuestas en el análisis PEST. Haciendo uso del análisis documental (guía de análisis documental). Enlistando un total de 13 factores, identificándose las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, a estos factores le asignará una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), la suma ponderada total deberá ser igual a 1.0. Asimismo, se asignará a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para indicar la capacidad de respuesta de Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi” a dicho factor, donde 2 será la respuesta promedio. Las calificaciones se basarán en la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi” y las ponderaciones en el servicio educativo de nivel primario y secundario, así también las amenazas como las oportunidades podrán recibir calificaciones de 1, 2, 3 y 4 puntos. Luego se multiplicará la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada, y finalmente se sumarán las puntuaciones ponderadas de cada variable para determinar la puntuación ponderada total para la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”. La puntuación ponderada total más alta posible para Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi” será de 4.0 e indicará que esta responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el mercado de asesoría empresarial y la más baja posible será de 1.0 e indicará que las estrategias de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi” no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. La puntuación ponderada total promedio de la institución será de 2.5. Se utilizó la técnica de recolección de datos de gabinete.
6. Posteriormente se procedió a evaluar el perfil competitivo de la institución comparada con las instituciones Los Tallanes y Parroquia Santa Rosa. Así como sus fortalezas y debilidades en relación a la misma. Según los factores determinantes de éxito en el servicio de enseñanza primaria y secundaria. Para su elaboración se tuvo en cuenta que en ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y puntuaciones ponderadas totales tendrán el mismo significado. Sin embargo, se consideró que los factores críticos de éxito de la MPC incluyeron tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se referirán a las fortalezas y debilidades, donde 4=fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1= debilidad principal. Esto considerando que a diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE en la MPC los factores críticos de éxito. Se utilizó la técnica de recolección de datos de gabinete.

Objetivo 2: Para demostrar que el análisis interno identifica las fortalezas y debilidades de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017 se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Se consultó al director de la institución educativa sobre la posibilidad de facilitar información contenida en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) sobre la filosofía institucional (misión y visión). Para la evaluación cuantitativa de la visión se realizó el siguiente procedimiento se dividió 1 entre el número de criterios evaluados (6) resultando 0.17. Una vez conocido este valor se consideró una vulnerabilidad de 20%. Por tanto, se establecieron los límites superior (0.204) e inferior (0.136) de los pesos que se podrán asignar a cada uno de los criterios de evaluación de la visión. Que resultan de $0.17 + 0.034$ para el límite superior y $0.17 - 0.034$ para el límite inferior. La asignación de la calificación es resultado de los talleres realizados durante el desarrollo de la presente investigación además del criterio personal del investigador. Haciendo uso del análisis documental.

$$20\% \text{ de } 0.17 = 0.034 \rightarrow \text{Límite de control superior. } 0.17 + 0.034 = 0.204$$

$$20\% \text{ de } 0.17 = 0.034 \rightarrow \text{Límite de control inferior. } 0.17 - 0.034 = 0.136$$

Así, 0.204 es el mayor peso que se podrá asignar y 0.136 es el menor peso que se podrá asignar.

Esta evaluación fue realizada por el tesista.

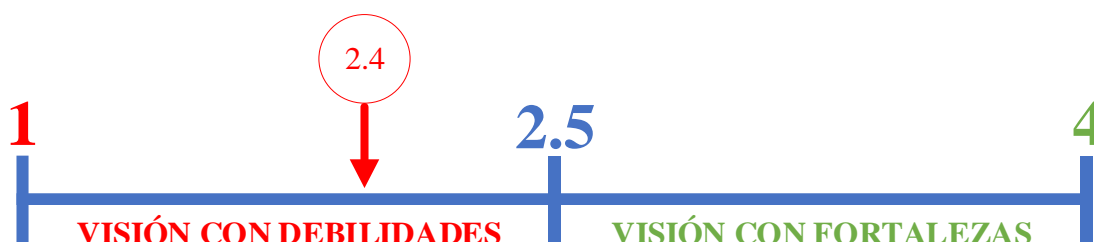
	FORT.	DEB.	PESO.	CLAS.	POND.
Descriptiva del Futuro de la Organización	X		0.20	3	0.60
Comunicada		X	0.15	1	0.15
Memorable		X	0.13	2	0.26
Inspiradora	X		0.13	3	0.39
Retadora	X		0.14	4	0.56
Atractiva para los involucrados	X		0.14	3	0.42
TOTAL					2.38

Tabla 3.2. Evaluación cuantitativa de la Visión - Institución Educativa Privada "Antonio Raimondi"

Fuente: Elaboración Propia

Donde:

4: Fortaleza Mayor. 3: Fortaleza Menor. 2: Debilidad Menor. 1: Debilidad Mayor.



En la evaluación cualitativa de la VISION nos arroja una visión con debilidades y esto debido a que se aprecia una VISION poco memorable y comunicada, debido a que esta es muy extensa.

- Para la evaluación cuantitativa de la misión se realizó el siguiente procedimiento se dividió 1 entre el número de criterios evaluados (5) resultando 0.2. Una vez conocido este valor se consideró una vulnerabilidad de 20%. Por tanto, se establecieron los límites superior (0.24) e inferior (0.16) de los pesos que se podrán asignar a cada uno de los criterios de evaluación de la misión. Que resultan de $0.20 + 0.04$ para el límite superior y $0.20 - 0.04$ para el límite inferior. La asignación de la calificación es resultado de los talleres realizados durante el desarrollo de la presente investigación además del criterio personal del investigador. Haciendo uso del análisis documental.

Procedemos a dividir: $\frac{1}{5} = 0.20 \rightarrow$ Este es el peso que cada una de las variables debería tener.

Con una vulnerabilidad del 20%. (0.20)

20% de 0.20 = 0.04 → Limite de control superior. $0.20 + 0.04 = 0.24$

20% de 0.20 = 0.04 → Limite de control inferior. $0.20 - 0.04 = 0.16$

Así, 0.24 es el mayor peso que se podrá asignar y 0.16 es el menor peso que se podrá asignar.

Esta evaluación fue realizada por el tesista.

	FORT.	DEB.	PESO.	CLAS.	POND.
Concisa		X	0.18	2	0.36
Simple, clara y directa		X	0.24	2	0.48
Expresado preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos		X	0.19	2	0.38
Atiende los requerimientos de los principales grupos constructivos	X		0.16	3	0.48
Se orienta al interior de la organización, pero reconociendo al externo	X		0.17	4	0.68
TOTAL					2.38

Tabla 3.3. Evaluación cuantitativa de la Misión - Institución Educativa Privada “Antonio Raimondi”

Fuente: Elaboración Propia

Donde:

4: Fortaleza Mayor. 3: Fortaleza Menor. 2: Debilidad Menor. 1: Debilidad Mayor.



La misión es la razón de ser de una empresa, es el motivo por el cual existe. Elaborar una misión adecuada a la realidad nos va a ayudar a gestionar la estrategia correcta para nuestra empresa en todo momento.

- Se coordinó con el director de la institución educativa a fin de que pueda facilitar información respecto a la administración de la institución, bajo quien recae la responsabilidad de dirigir la institución educativa. Se evaluó la calidad de la enseñanza desde la perspectiva de los estudiantes y de los padres de familia. Aplicando encuestas (Anexo 4 y Anexo 5).
- Se evaluó la orientación de marketing y publicidad que implementa la institución educativa. Se consultó a los padres y alumnos a fin de conocer el medio que

frecuentemente utilizan para conocer temas referidos a la institución educativa. Aplicando encuestas (ver Anexo 4 y Anexo 5).

5. Fue necesario conocer la opinión del padre de familia sobre la valoración que le dan a la infraestructura con la que cuenta la institución educativa. Haciendo uso de la aplicación de encuestas (Anexo 5).
6. Se coordinó con el director de la institución educativa a fin de que pueda brindar información contable y financiera de la institución educativa.
7. Se evaluó desde la perspectiva de los padres y estudiantes la labor que viene desempeñando la plana docente de la institución educativa. Así mismo se consultó a los docentes sobre la identificación que tienen con su centro de labores, la motivación que representa enseñar en la misma y el interés que muestra la institución para con sus trabajadores y/o estudiantes. Apoyado para ello en la aplicación de encuestas (ver Anexo 4 y Anexo 5).
8. Se valoró el sistema de información del que hace uso la institución educativa para el desarrollo de sus actividades, considerando la opinión de los docentes sobre la importancia que asigna la institución a la opinión de los docentes. Apoyado para ello en la aplicación de encuestas (ver Anexo 3).
9. Se valoró la implementación de tecnologías de información y comunicación además de la innovación, consultando para ello los criterios a reforzar en este aspecto. Apoyado en la aplicación de encuestas (ver Anexo 3).
10. Recogida la información se elaboró la matriz de evaluación de factores internos, ordenándolos según la implicancia que tiene para la institución y el análisis.
11. Se elaboró la matriz de intereses organizacionales, a fin de establecer los objetivos a alcanzar en el largo plazo.
12. Se diseñó la matriz de posición estratégica con el objetivo de conocer las posturas que posea la institución según la metodología (MPYEA). Empezando por seleccionar un conjunto de variables para definir las fuerzas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza industrial (FI), asignándole un valor numérico que varíe de +1 (la peor) a +4 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI y un valor numérico que varíe de -1 (la mejor) a -4 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. Luego se calculará el puntaje promedio para FF, VC, FI y EE, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva. Asimismo, se registrará los puntajes promedio de FF, FI, EE y VC en el eje correspondiente de la matriz PEYEA y se procede a sumar las dos puntuaciones del eje X y se trazará el punto resultante en X, luego se sumarán las dos puntuaciones del eje Y y traza el punto resultante en Y. Luego se trazará la intersección del nuevo punto XY y finalmente, se trazará un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector revelará el tipo de estrategias recomendadas para la cooperativa pudiendo ser la participación relativa en el mercado, competitiva defensiva o conservadora. La técnica de recolección de datos será de gabinete.
13. Se elaboró la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en concordancia con los objetivos de largo plazo. Priorizando las estrategias más adecuadas. Consolidando la información recogida.

Objetivo 3: Para estimar con el análisis de opciones estratégicas la propuesta de valor para la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017, se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Se consolidó la información obtenida que se desprende del estudio realizado a fin de elaborar la matriz de estrategias con los objetivos de largo plazo y así priorizar las disposiciones a seguir.
2. Posteriormente la elaboración del tablero de control inició con la evaluación del aprendizaje organizacional (aprendizaje y crecimiento de la organización) alrededor de la pregunta. Para luego, pasar a la perspectiva de los procesos internos. Le siguió la perspectiva del cliente, es decir, ¿cómo debo mirar a mis clientes? y se llegó a la perspectiva financiera.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.6.1. Técnicas

En esta investigación las técnicas a utilizadas fueron las siguientes:

1. Encuestas a padres de familia y alumnos de la institución educativa particular Antonio Raimondi, con el fin de recolectar información acerca de la organización.
2. Entrevistas a directores, administrativos y docentes.

3.6.2. Instrumentos

3.6.2.1. Planeación estratégica

La Tabla 3.4 muestra la operacionalización de la variable objeto de estudio:

Variable	Sub Variable	Dimensión	Indicador
Planeación Estratégica	Entorno Externo	Políticas	Estabilidad Política
			Riesgo político
		Económicas/ Financieras	Evolución del PBI
			Evolución del PBI Per Cápita
			Riesgo país
			Inflación y devaluación
		Sociales/ Culturales	Tasa de crecimiento poblacional
			Tasa de empleo y desempleo
			Nivel promedio de educación
			Estilos de vida
			Índice de deserción escolar
		Tecnológicas	Uso de tecnologías de información
			Integración de soluciones informáticas
		Administración/ Gerencia	Manual de gestión educativa
			Imagen de la organización
			Estilo de liderazgo
		Marketing y ventas	Participación de mercado
			Calidad de servicio
			Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y de las promociones.
			Política de precios
		Operaciones y logística	Investigación y desarrollo
			Facilidades de ubicación
	Entorno Interno	Finanzas y contabilidad	Rentabilidad/ liquidez
			Solvencia económica
			Situación tributaria
			Cartera morosa
		Recursos humanos	Selección, capacitación y desarrollo docente
			Disponibilidad y calidad de la plana docente
			Calidad de clima laboral
			Estructura organizacional
			Motivación laboral
			Cultura organizacional
		Sistema. de información y comunicaciones	Comunicación directa
		Tecnología/ Investigación y desarrollo	TIC educativas
	Filosofía empresarial	Visión	Descripción
		Misión	Descripción
	Objetivos estratégicos	Selección de estrategias	Análisis Matriz FODA
		Incrementar competitividad	Incrementar competitividad
		Diferenciación del servicio	Diferenciación del servicio
		Plana docente	Plana docente
	Indicadores para monitorear la estrategia	Interna/ personas	Capacitaciones
			Rotación de personal docente
		Procesos	Servicio de enseñanza
		Estudiantes	Estudiantes nuevos matriculados
		Financieros	Ingreso per Cápita
			Rentabilidad
			Beneficios tributarios

Tabla 3.4: Matriz de Operacionalización de variables
Fuente: Elaboración Propia.

3.7. ASPECTOS ÉTICOS

La presente investigación se desarrolló de acuerdo con el Código de Ética para la investigación de la Universidad Nacional de Piura que señala:

Artículo 8.- Sobre fines de la investigación (...) aplicar teorías, modelos y en general conocimientos que la ciencia básica aporta, para poder Interpretar los fenómenos problemáticos de tal forma que se susciten cambios favorables a partir de los significados y experiencias de quienes investigan, y también de quienes forman parte de la situación investigada en la realidad local, regional, nacional y mundial (VRI - UNP, 2016).

Artículo 27.- Sobre buenas prácticas en la investigación (...) los investigadores en todo momento deben seguir buenas prácticas de trabajo, conforme a la naturaleza de la investigación, a la normatividad y prácticas nacionales e internacionales, en especial protección de datos y confidencialidad (VRI - UNP, 2016).

Artículo 35.1.- Sobre la investigación con personas (...) Proteger los derechos, la dignidad, la integridad y el bienestar de las personas que participan en la investigación; formulando o tomando en consideración los protocolos de investigación correspondientes a las áreas de estudio, los cuales son sometidos a evaluación y aprobados por el Comité de ética” (VRI - UNP, 2016).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Filosofía Organizacional

4.1.1.1. Visión

"La Institución Educativa Privada "Antonio Raimondi" en el año 2020 debe de ser una institución de gran prestigio líder en la formación científica, técnica y humanística de los educandos, en base a una labor comprometida y responsable de cada uno de los agentes de la educación; que contribuya al mejoramiento y engrandecimiento de la Región, convirtiéndose en la I.E. líder del sector oeste de Piura".

En la evaluación cualitativa de la Visión (Tabla 3.2) refleja una visión con debilidades y esto debido a que se aprecia una Visión poco memorable y comunicada, debido a que esta es muy extensa.

Se replantaría la misma por:

"Ser una institución de gran prestigio líder en la formación científica, técnica y humanística de los educandos."

4.1.1.2. Misión

"Promover en los alumnos amor al estudio, al trabajo y a los principios democráticos para que valoren sus potencialidades y cualidades, utilizándolas al máximo en su proyecto de vida. Que la práctica de valores sea una constante en su vida".

Tal y como demuestra nuestro análisis cuantitativo de la misión (Tabla 3.3) refleja una misión con debilidades, denotamos una brecha por cubrir y se replantearía la Misión por:

"Promover en los alumnos amor al estudio, al trabajo y a los principios democráticos y que la práctica de valores sea una constante en su vida"

4.1.2. Análisis Externo (PESTEC)

4.1.2.1. En lo Político

En lo relacionado al aspecto político se ha considerado los siguientes aspectos:

Implementación de la evaluación de desempeño docente, Ministerio de Educación,(2017), representa una oportunidad para el colegio y los colegios del sector debido a que muchos cuentan con profesores que enseñan en el sector público y también trabajan para el privado, con la aplicación de esta ley de evaluación de desempeño los profesores se preparan más para que puedan cumplir con los estándares de calidad en la enseñanza pública y esto conlleva a que esos conocimientos los trasladen también al sector privado.

La creación de la ley N° 27665, ley de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos privados, representa una amenaza para la institución educativa particular porque le quita la autorización que tiene un colegio privado de cobrar sus deudas a los padres de familia morosos, según lo señalado en el Diario Gestión, (2015).

Ley 27050 Ley General de la persona con discapacidad, Congreso de la Republica, (2011), para las instituciones educativas representa una amenaza debido a muchas instituciones educativas del sector oeste de Piura no están preparadas para recibir y preparar educativamente a una persona con habilidades diferentes, en caso de no ser recibido por la institución educativa se verían en una falta grave que acarrearía una multa económica.

4.1.2.2. En lo Económico

El crecimiento económico de Perú se vio afectado a principios del 2017, por el estancamiento de la demanda interna, los casos de corrupción de Odebrecht y el fenómeno del Niño Costero. Esto llevó al Gobierno y al Banco Central, a implementar un plan de reconstrucción y estímulo fiscal, y a establecer una política monetaria, expansiva, como consecuencia de un crecimiento por debajo del potencial y un entorno de inflación controlada. La tasa de referencia se redujo al 3.25% en noviembre, por cuarta vez. Esta combinación de políticas monetarias y fiscales expansivas buscan recuperar la senda de crecimiento del país (Vicepresidencia de Desarrollo Económico y Competitividad, 2018).

La economía peruana se encuentra al inicio de una fase de aceleración, resultado de la implementación de una política macroeconómica contracíclica y de un entorno externo favorable.

Así, el PBI en el primer semestre 2018 creció 4,3%, la tasa más alta en nueve semestres. Bajo este escenario de aceleración, la proyección de crecimiento del PBI para 2018 se revisa al alza de 3,6% en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021 (IAPM) publicado en abril a 4,0% en el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 (MMM 2019-2022). Para el año 2019, la previsión de crecimiento es 4,2%, similar a la del IAPM. En general, la dinámica económica más favorable está asociada con el fortalecimiento de la demanda interna, por el impulso fiscal temporal y la sostenida recuperación de la inversión privada (MEF, 2018).

4.1.2.3. En lo Social

En lo que respecta el tema social llevamos buen tiempo tratando de mejorar y parece que no estamos tomando el camino correcto. Debido a diferentes decisiones políticas no acertadas, no explicadas adecuadamente o simplemente la ignorancia por parte de la población lleva a que grupos de asociaciones (en este caso en particular maestros) tomen medidas y entren en huelga hasta que el gobierno acceda a sus peticiones, Diario Perú 21, (2017), estas medidas de alguna forma representan una oportunidad porque los padres de familia de las instituciones estatales trasladan a sus hijos a instituciones privadas.

Otro de los temas que genera mucha preocupación es el tema de la corrupción en el gobierno, que dan pie a que los proyectos no se ejecuten de la mejor manera y en lo educativo nos lleva al incremento de analfabetismo y deficiencia en la enseñanza, Programa Punto Final, (2017), representa una amenaza para cualquier sector del país, particularmente en las instituciones privadas se ve que cada vez se piden más “requisitos” para el funcionamiento de las instituciones, requisitos que muchas veces se ven como una manera de que los organismos públicos saquen provecho económicamente de la institución educativa.

El incremento del Bullying en las instituciones educativas cada vez está tomando mayor peso, debido a que se han reportado casos extremos que han llevado a causar daños físicos, psicológicos o hasta la muerte a muchos estudiantes de nuestro país, Diario El Comercio, (2017). Para combatir y prevenir el Bullying se implementó la ley N° 29719 “Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas”

El bullying representa una amenaza para la institución educativa, debido a que aumenta el mal comportamiento de los alumnos.

De la misma forma con el aumento desmedido de la delincuencia y el incremento de familias disfuncionales (jóvenes) que dan pie al incremento de niños y niñas trabajadores en nuestro país, INEI, (2017), representa una amenaza porque baja el nivel de oportunidad de que los padres matriculen en las instituciones privadas a sus hijos.

4.1.2.4. En lo Tecnológico

El marco tecnológico, conforme pasan los años va mejorando y nos brinda mejoras en nuestra calidad de vida y aprendizaje. La caída de las barreras fronterizas y la globalización nos están dando acceso a lo último en tecnología en el mundo en lo que respecta a computación, medicina, salud, Alfredo Torres, (2017), el proceso de la globalización representa una oportunidad para las instituciones educativas que siempre están pensando en innovar en la enseñanza y como utilizar de la mejor manera las herramientas tecnológicas que nos ofrece el siglo XXI.

Se está usando bastantes plataformas educativas que nos ayudan en el aprendizaje rápido y a conocer otras culturas sin salir de nuestro país, Diario Gestión, (2017), el uso de plataformas educativas sería una oportunidad para la institución educativa de mejorar su proceso de enseñanza donde los alumnos van a estar más conectados con la institución y podrán visualizar todas sus evaluaciones, tareas, documentos que se dan en clase, etc.

Las redes sociales en la actualidad están tomando un papel muy importante influyendo en la forma de pensar y educando a las personas (jóvenes especialmente, Diario Gestión, (2017), sería una oportunidad que cuenta la institución de dar a conocer a la sociedad el trabajo que viene realizando con sus estudiantes, y que resultados se están dando. Por último, tenemos la Implementación del sistema SIAGIE Ministerio de Educación, (2011), que representa una oportunidad porque mejora la gestión educativa en el manejo de la información de todos los estudiantes, facilitando las matrículas, traslados, evaluación, registro de evaluación y elaboración de las libretas de información.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos – Matriz EFE

La Institución educativa particular Antonio Raimondi según el análisis PEST realizado anteriormente nos ha ayudado a identificar oportunidades que benefician a la institución, así como amenazas que deben tratar de evitarse.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICA	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Implementación de la evaluación de desempeño docente	0.12	4	0.48
Implementación de sistema SIAGIE	0.10	4	0.40
Huelgas de maestros en el sector público	0.08	3	0.24
Globalización	0.08	3	0.24
Uso de plataformas virtuales	0.08	3	0.24
Posicionamiento de las redes sociales	0.06	3	0.18
Crecimiento económico peruano	0.06	3	0.18
			1.96
AMENAZAS			
La creación de la ley N° 27665	0.12	2	0.24
El incremento del sueldo mínimo vital	0.08	2	0.16
Corrupción en organismos estatales	0.06	2	0.12
Incremento del Bullying	0.06	1	0.06
Incremento de familias disfuncionales	0.05	1	0.05
Ley general de la persona con discapacidad	0.05	1	0.05
TOTAL	1		0.68
VALOR PROMEDIO			2.64

Tabla 4.1: Matriz EFE

Fuente: Elaboración Propia.

La Matriz MEFE (Tabla 4.1) cuenta con 13 factores críticos de éxito, 7 oportunidades y 6 amenazas. El valor obtenido es de 2.64 indica que la institución educativa particular Antonio Raimondi tiene una respuesta mayor a la esperada. Son 6 los factores determinantes de éxito con valores de 1 y 2, lo cual indica una baja respuesta a las oportunidades y una respuesta por encima del promedio frente a las amenazas del entorno. Existiendo una mejor manera de afrontar las amenazas del entorno y poner mucho mayor énfasis en aprovechar las oportunidades.

4.1.2.5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

El presente análisis considera a las instituciones educativas privadas Los Tallanes y a la Parroquia Santa Rosa. Siendo la IE. Antonio Raimondi quien menos puntuación obtiene en la valoración de los factores claves para el éxito, queda en evidencia el desafío por delante procurando mejorar algunos aspectos que propone el presente trabajo de investigación. Siendo el factor precios de mercado sobre el que existe una diferencia respecto a la competencia, demostrando esa diferencia en calidad educativa.

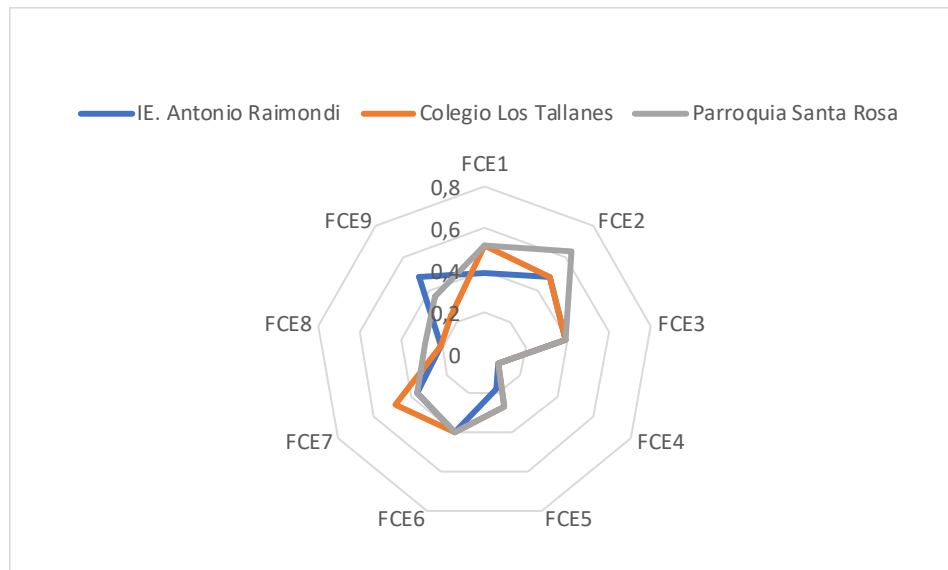


Figura 4.1: Matriz de Perfil Competitivo de los principales centros educativos de la ciudad de Piura

Fuente: Elaboración Propia

*FCE: Factores críticos de éxito enlistados en la Tabla 4.2

La MPC de la IE. Antonio Raimondi (ver Tabla 4.2) cuenta con 9 FCE (Factores Críticos de Éxito), y ha obtenido un puntaje de 2.97. Se desprende que siete factores son adecuados y dos factores se deben reforzar. Los factores a reforzar son: (a) acreditación en calidad educativa por el MINEDU y (b) acceso a una mejor infraestructura y tecnología. El puntaje alcanzado coloca a la IE. Antonio Raimondi en el tercer lugar, siendo superado por sus competidores. La participación lograda en el mercado educativo otorga una posibilidad de competitividad que se espera alcanzar, si se toman las medidas adecuadas.

N°	Factores claves para el éxito	Peso	IE. Antonio Raimondi		Colegio Los Tallanes		Parroquia Santa Rosa	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Participación en el mercado de educación básica regular privada de la ciudad de Piura. FCE1	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
2	Experiencia en enseñanza educativa en los niveles de educación básica regular. FCE2	0.16	3	0.48	3	0.48	4	0.64
3	Incidencia en el número de alumnos promocionales al ingreso a universidades nacionales o privadas e institutos técnicos superiores. FCE3	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
4	Acreditación en calidad educativa por el MINEDU. FCE4	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
5	Acceso a una mejor infraestructura y tecnología. FCE5	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
6	Buena imagen ante la comunidad local y nacional en la enseñanza de educación básica regular. FCE6	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
7	Enseñar en los tres niveles de educación básica regular. FCE7	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
8	Participación en eventos educativos, cívicos, científicos y deportivos a nivel local y nacional. FCE8	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
9	Nivel de precios según el mercado educativo particular de la Región. FCE9	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36
TOTAL		1.00	3°	2.97	2°	3.07	1°	3.3

Fortaleza mayor = 4; Fortaleza menor = 3; Debilidad menor = 2; Debilidad mayor = 1

Tabla 4.2. Matriz de Perfil Competitivo de los principales centros educativos de la ciudad de Piura

Fuente: Adaptado de Fernando D' Alessio. El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Pearson. p. 303-304 2da ed., 2013

4.1.3. Análisis Interno - AMOFHIT

El planteamiento interno de una organización es de suma importancia para determinar factores claves que nos puedan estar llevando al éxito o al fracaso, esta toma aspectos importantes de la empresa, y los expresa en “fortalezas” o “debilidades” según sea el caso, estos van de la mano con las estrategias tomadas por la dirección de la empresa, para así determinar un camino de éxito para la institución.

Para realizar este análisis interno se elaborará la matriz AMOFHIT. Según Fernando D’ Alessio en su libro “el proceso estratégico un enfoque de gerencia”, en la página 170 dice: “Las principales áreas funcionales a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna”. Entonces el análisis AMOFHIT toma la: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), recursos humanos & cultura (H), sistemas de información & comunicaciones (I) y tecnología & investigación y desarrollo (T), para este proceso auditor se tomara a todos los involucrados en la institución educativa que van desde el Dueño – director, docentes y alumnos, se tendrá que hacer un diagnóstico con previas reuniones con los involucrados.

4.1.3.1. Administración y Gerencia (A)

Según el “Manual de gestión para directores de instituciones educativas”, la Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

Por ende, la administración de la Institución educativa particular “Antonio Raimondi” es dirigida por un director y dos coordinadores, la gerencia es tomada por el Doctor en educación Francisco Miguel Novoa Molero, el cual es uno de los promotores de la institución y el líder tomador de las decisiones estratégicas de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”, lo acompañan el profesor Walter Salvo Porras, quien es coordinador del nivel secundario y el profesor Mauro Valdiviezo Valdiviezo, quien es coordinador del nivel primario, ambos también son promotores de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”.

La principal causa de la crisis en las organizaciones es la gerencia, acostumbrada a administrar como se hacía hace 50 años, basados en una burocracia improductiva; es el paradigma más difícil de cambiar. La gerencia es clave para el éxito, como lo es para el fracaso. (D’Alessio Ipinza,2008).

Cuentan con profesionales con amplia experiencia en el sector educación (son licenciados en educación) pero carecen de conocimientos de gestión administrativa instituciones educativas, pero durante el estudio se pudo apreciar que una de las debilidades es que esta dirección se encuentra un poco desactualizada, la administración debería utilizar métodos y herramientas más acordes a los tiempos en que vivimos, por ejemplo, el uso de la tecnología que les permita llevar un mejor manejo de la institución.

Se puede validar mediante las encuestas a los alumnos y padres de familia que la calidad de la enseñanza es buena.

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
MUY MALO	0	0%
MALO	2	1%
REGULAR	28	13%
BUENO	118	54%
MUY BUENO	70	32%
TOTAL	218	100%

Tabla 4.3: Calidad de la Enseñanza

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 1)

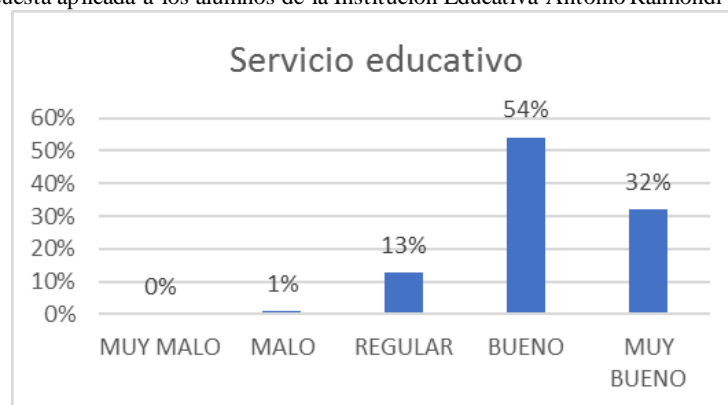


Gráfico 4.1: Calidad de la Enseñanza

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 4).

Según la perspectiva de los estudiantes de la institución educativa Antonio Raimondi la calidad de enseñanza impartida; obteniendo como resultado que el 54% y el 32% coincide en afirmar que existe una calidad de enseñanza de "buena" y "muy buena" respectivamente.

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
MUY MALO	0	0%
MALO	5	2%
REGULAR	22	10%
BUENO	100	47%
MUY BUENO	84	40%
TOTAL	211	100%

Tabla 4.4: Calidad de la Enseñanza

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

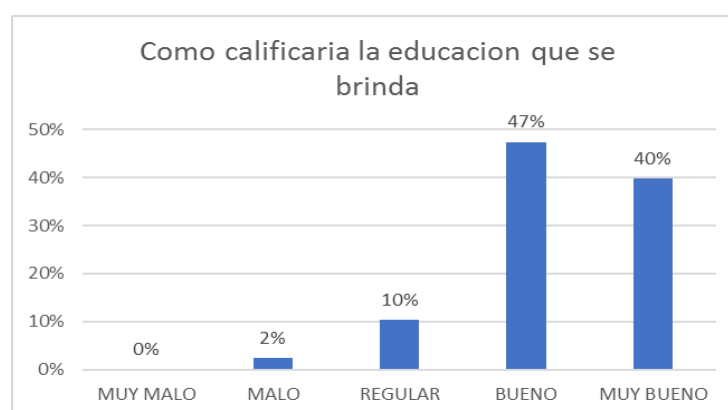


Gráfico 4.2: Calidad de la Enseñanza

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

De la misma forma según la perspectiva de los padres de familia de los alumnos de la institución educativa Antonio Raimondi respecto a la calidad de enseñanza se obtuvo como resultado que el

47% y el 40% coincide en afirmar que existe una calidad de enseñanza de "buena" y "muy buena" respectivamente.

4.1.3.2. Marketing y Ventas

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio. (D'aleccio Ipinza,2008)

La institución educativa particular “Antonio Raimondi”, carece de un plan de marketing. Solo cuenta con publicidad en revistas locales y dípticos informativos con información de pensiones y metodología de educación.

No cuenta con un plan de marketing que le permita dar a conocer el servicio que brinda de forma adecuada a los tiempos en que vivimos. Carece de cualquier tipo de publicidad en redes sociales y/u otro medio de comunicación.

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
REDES SOCIALES	9	4%
VOLANTES	57	26%
PERIODICOS Y REVISTAS	34	16%
AMIGOS Y FAMILIARES	118	54%
OTROS	0	0%
TOTAL	218	100%

Tabla 4.5: Medios Publicitarios

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 4).

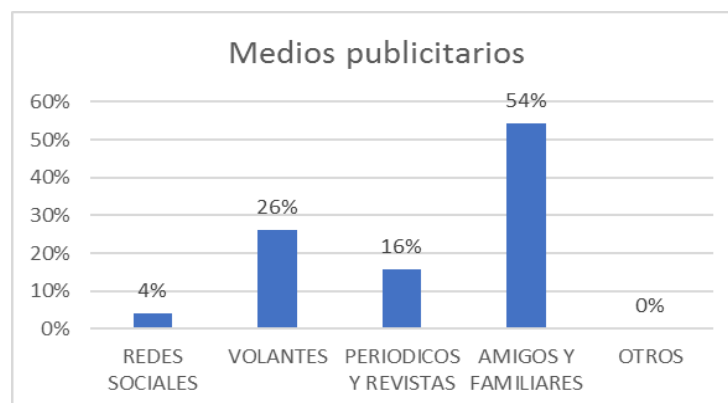


Gráfico 4.3: Medios Publicitarios

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 4).

Según las encuestas aplicadas a los alumnos de la institución educativa Antonio Raimondi respecto a los medios publicitarios utilizados para dar a conocer el servicio brindado. El 54% coincide en afirmar que se informó de la institución educativa a través de amigos y familiares, el 26% lo hizo por medio de volantes. Logrando identificar que existe nula presencia en redes sociales.

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
REDES SOCIALES	6	3%
VOLANTES	37	18%
PERIODICOS Y REVISTAS	2	1%
AMIGOS Y FAMILIARES	162	77%
OTROS	4	2%
TOTAL	211	100%

Tabla 4.6: Medios Publicitarios

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

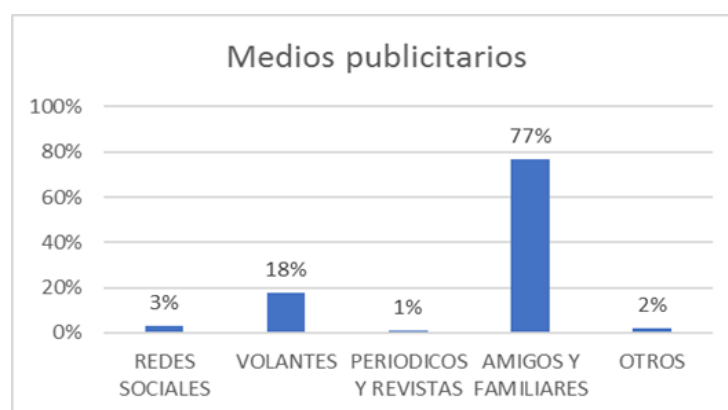


Gráfico 4.4: Medios Publicitarios

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

Según las encuestas aplicadas a los padres de familia de los alumnos de la institución educativa Antonio Raimondi respecto a los medios publicitarios utilizados para dar a conocer el servicio brindado. El 77% se informó de la institución educativa a través de amigos y familiares, el 18% lo hizo por medio de volantes. Logrando identificar que existe nula presencia en redes sociales.

4.1.3.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

Operaciones y logística de la institución está a cargo de la dirección de la institución educativa (director y coordinadores), ellos coordinan con el personal docente todas las actividades a efectuarse en la institución educativa. La infraestructura de la institución educativa particular “Antonio Raimondi” es una edificación de material noble de tres pisos con una oficina de dirección, oficina de psicología, biblioteca, sala de cómputo, laboratorio, 4 baños, dos patios, un quiosco para el recreo de los alumnos y 8 aulas. Los dos niveles de educación que ofrece la institución educativa funcionan de lunes a viernes de la siguiente manera:

1. Primaria en las mañanas de 7 a 1 pm
2. Secundaria en las tardes de 12.30 a 6.30

Según el estudio realizado se puede evidenciar que una de las fortalezas que tiene la institución educativa “Antonio Raimondi” es la ubicación en la que se encuentra, ya que está en una de las

avenidas principales de la ciudad como lo es la Av. Grau, lo cual facilita el traslado de los estudiantes desde su casa hasta el colegio y viceversa. En el estudio también se evidencia que la Institución educativa particular cuenta con una capacidad instalada ociosa, ya que tienen un local ubicado a pocas casas de la institución, el cual se encuentra inoperativo desde hace ya varios años.

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
MUY MALA	5	2%
MALA	8	4%
REGULAR	77	36%
BUENA	87	41%
MUY BUENA	34	16%
TOTAL	211	100%

Tabla 4.7: Infraestructura

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

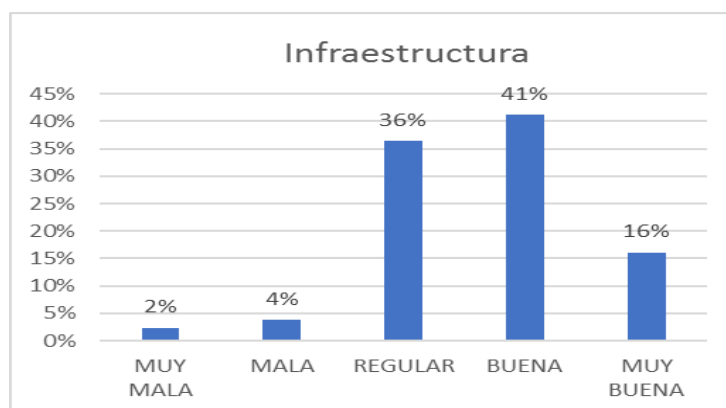


Gráfico 4.5: Infraestructura

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

Tomando como referencia las encuestas aplicadas a los padres de familia de la institución educativa Antonio Raimondi un aspecto a mejorar es la infraestructura con la que cuenta siendo valorada de entre “regular” y “buena” 36% y 41% respectivamente.

4.1.3.4. Finanzas y Contabilidad (F)

El área de contabilidad y finanzas está a cargo de un contador público colegiado, el cual lleva toda la contabilidad de la institución educativa. La institución no cuenta con esta área porque no es la naturaleza de sus operaciones y en estos momentos sería innecesario y no rentable la implementación de un área de contabilidad. La institución educativa particular “Antonio Raimondi” actualmente no cuenta con algún financiamiento externo.

INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR ANTONIO RAIMONDI						
NUMERO DE ALUMNOS IEP "ANTONIO RAIMONDI" PROYECTADO						
NIVEL /AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PRIMARIA	163	166	155	160	165	170
SECUNDARIA	182	175	158	166	174	185
TOTAL	345	341	313	326	339	355
CRECIMIENTO NUMERO	40	-4	-28	13	13	16
CRECIMIENTO PORCENTAJE	13%	-1%	-8%	4%	4%	5%

Tabla 4.8: Número de alumnos de la IEP “Antonio Raimondi”

Fuente: Institución Educativa Antonio Raimondi.

La Tabla 4.8 muestra la estimación propia, conservadora y sobre todo tomando en cuenta las sugerencias de los directivos de la institución, considerando para ello un crecimiento del 4% anual de la población estudiantil en los dos niveles de educación.

INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR ANTONIO RAIMONDI					
UTILIDADES PROYECTADAS					
AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS	S/ 549,435	S/ 588,397	S/ 600,896	S/ 646,914	S/ 691,543
EGRESOS	S/ 537,641	S/ 521,492	S/ 524,154	S/ 534,002	S/ 543,552
TOTAL	S/ 11,794	S/ 66,905	S/ 76,742	S/ 112,912	S/ 147,991

Tabla 4.9: Total de ingresos IEP “Antonio Raimondi”

Fuente: Institución Educativa Antonio Raimondi.

Para la proyección de los ingresos se ha tomado como referencia la información contenido en los estados de resultados de la institución educativa. Proyecciones que se muestran en la Tabla 4.9 y que demuestran resultados de ejercicios favorables para la misma.

COSTOS DE OPERACIÓN IEP "ANTONIO RAIMONDI" 2017	
Gastos del personal y directivos	S/. 387,084
Gastos por servicios terceros	
Transporte	S/. 1,235
Auditoria y contabilidad	S/. 8,825
mantenimiento y reparacion	S/. 6,310
Alquileres	S/. 49,500
Luz	S/. 2,165
Agua	S/. 1,183
Telefono	S/. 1,624
Publicidad	S/. 2,225
Otros servicios prestados por terceros	S/. 32,632
Gastos por tributos	S/. 81
Gastos de gestion	
suministros	S/. 7,413
Seguros	S/. 1,192
Otros gastos de gestion	S/. 11,545
Gastos financieros	S/. 240
Depreciacion IME	S/. 8,237
TOTAL	S/. 521,491

Tabla 4.10: Costo de operación de la IEP “Antonio Raimondi” 2017

Fuente: Institución Educativa Antonio Raimondi.

La Tabla 4.10 muestra los costos de operación en los que ha incurrido la Institución Educativa Antonio Raimondi durante el año 2017, siendo los costos de alquiler y los servicios prestados por terceros, los conceptos a los que mayo recursos económicos se asignan.

COSTO TOTAL DE LOS COLABORADORES DE LA IEP "ANTONIO RAIMONDI" 2017							
DETALLE	NUMERO DE PERSONAL	COSTO S/	TOTAL MENSUAL	GRATIFICACIONES	TOTAL ANUAL		
DIRECTOR	1	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 4,000	S/. 24,000		
COORDINADOR PRIMARIA	1	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 4,000	S/. 24,000		
COORDINADOR SECUNDARIA	1	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 4,000	S/. 24,000		
SECRETARIO	1	S/. 922	S/. 922	S/. 1,844	S/. 11,064		
SECRETARIO	1	S/. 850	S/. 850	S/. 1,700	S/. 10,200		
SECRETARIO	1	S/. 850	S/. 850	S/. 1,700	S/. 10,200		
DOCENTES	21	S/. 1,000	S/. 21,000	S/. 45,906	S/. 252,000		
PSICOLOGO	1	S/. 850	S/. 850	-	S/. 10,200		
MANTENIMIENTO	1	S/. 935	S/. 935	S/. 1,870	S/. 11,220		
CONTADOR	1	S/. 850	S/. 850	-	S/. 10,200		
TOTAL			S/. 32,257	S/. 65,020	S/. 387,084		

Tabla 4.11: Personal involucrado en la IEP “Antonio Raimondi” 2017

Fuente: Institución Educativa Antonio Raimondi.

La Tabla 4.11 muestra como esta conformado el personal encargado de brindar el servicio de educación en los niveles primaria y secundaria de la Institución Educativa Antonio Raimondi, asimismo muestra los salarios y gratificaciones percibidas durante un año lectivo.

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pension	S/. 180	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200
Matricula	S/. 180	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200

INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR ANTONIO RAIMONDI						
MOROSIDAD PROYECTADA						
Nivel/Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PRIMARIA	163	166	155	160	165	170
SECUNDARIA	182	175	158	166	174	185
TOTAL	345	341	313	326	339	355
Ingreso esperado						
Matriculas	S/ 62,100	S/ 68,200	S/ 62,600	S/ 65,104	S/ 67,708	S/ 71,000
Ingreso mensual	S/ 62,100	S/ 68,200	S/ 62,600	S/ 65,104	S/ 67,708	S/ 71,000
Ingreso anual	S/ 683,100	S/ 750,200	S/ 688,600	S/ 716,144	S/ 744,790	S/ 781,000
Ingreso real	S/ 515,255	S/ 538,315	S/ 559,346	S/ 565,754	S/ 603,280	S/ 648,230
Morosidad	S/ 167,845	S/ 211,885	S/ 129,254	S/ 150,390	S/ 141,510	S/ 132,770
Morosidad %	33%	39%	23%	21%	19%	17%

Tabla 4.12: Morosidad de la IEP “Antonio Raimondi”

Fuente: Institución Educativa Antonio Raimondi.

La información contenida en la Tabla 4.12 muestra la variación de la morosidad en favor de la Institución Educativa Antonio Raimondi, considerando una reducción del 2% anual de la misma; dicha estimación de carácter conservadora y consensuada con los directivos, según su conocimiento del mercado y de los clientes.

INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR ANTONIO RAIMONDI					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
ACTIVOS CORRIENTES	2016	2017	2018	2019	2020
CAJA Y BANCOS	S/ 20,350	S/ 58,102	S/ 70,135	S/ 108,305	S/ 145,384
CUENTAS POR COBRAR TERCEROS	S/ 10,500	S/ 9,000	S/ 7,000	S/ 5,000	S/ 3,000
ACTIVOS NO CORRIENTES					
INMUEBLES EQUIPOS Y MAQUINARIAS	S/ 50,520	S/ 57,146	S/ 57,146	S/ 57,146	S/ 57,146
DEPRECIACION	-S/ 22,540	-S/ 26,685	-S/ 26,685	-S/ 26,685	-S/ 26,685
ACTIVO DIFERIDO		S/ 196			
ACTIVO NETO	S/ 58,830	S/ 97,759	S/ 107,596	S/ 143,766	S/ 178,845
PASIVO CORRIENTE					
PRESTACIONES SOCIALES	S/ 6,321	S/ 6,321	S/ 6,321	S/ 6,321	S/ 6,321
REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR	S/ 4,500	S/ 2,026	S/ 2,026	S/ 2,026	S/ 2,026
PATRIMONIO					
RESULTADOS ACUMULADOS	S/ 36,215	S/ 22,507	S/ 22,507	S/ 22,507	S/ 22,507
UTILIDAD DEL EJERCICIO	S/ 11,794	S/ 66,905	S/ 76,742	S/ 112,912	S/ 147,991
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/ 58,830	S/ 97,759	S/ 107,596	S/ 143,766	S/ 178,845

Tabla 4.13: Balance general IEP “Antonio Raimondi” proyectado

Fuente: Institución Educativa Antonio Raimondi.

La Tabla 4.13 muestra la estimación de los balances generales considerando para ello un incremento en las utilidades obtenidas en ejercicios de periodos anteriores, tomando en cuenta un incremento de los ahorros de la institución Institución Educativa Antonio Raimondi.

INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR "ANTONIO RAIMONDI"					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS OPERACIONALES					
Ingresos por ventas	S/. 538,315	S/. 559,346	S/ 571,194	S/ 614,937	S/ 657,360
Otros ingresos	S/. 11,120	S/. 29,051	S/ 29,702	S/ 31,977	S/ 34,183
TOTAL INGRESOS	S/. 549,435	S/. 588,397	S/ 600,896	S/ 646,914	S/ 691,543
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO					
GASTOS DE PERSONAL	S/. 387,085	S/. 387,085	S/. 387,085	S/. 387,085	S/. 387,085
GASTOS POR SERVICIOS TERCEROS	S/. 115,052	S/. 105,698	S/108,161	S/116,444	S/124,478
OTROS GASTOS DE GESTION	S/. 27,027	S/. 20,151	S/ 20,430	S/ 21,995	S/ 23,512
TRIBUTOS		S/. 81			
GASTOS FINANCIEROS	S/. 240	S/. 240	S/. 240	S/. 240	S/. 240
DEPRECIACION	S/. 8,237	S/. 8,237	S/. 8,237	S/. 8,237	S/. 8,237
TOTAL EGRESOS	S/. 537,641	S/. 521,492	S/. 524,154	S/. 534,002	S/. 543,552
TOTAL DEL EJERCICIO	S/. 11,794	S/. 66,905	S/. 76,742	S/. 112,912	S/. 147,991

Tabla 4.14: Estado de pérdidas y ganancias IEP “Antonio Raimondi” proyectado

Fuente: Institución Educativa Antonio Raimondi /elaboración propia

La Tabla 4.14 muestra el calculo y estimación de los otros ingresos, para el cual se toma en cuenta el porcentaje obtenido en el año 2017, fijando este para los años posteriores, siendo este el 5.2% del ingreso por ventas. El gasto incurrido en los servicios brindados por terceros se considera el 18% del total de ingresos para los años posteriores, según estimación propia. Para los otros gastos de gestión se considera el 3.4% del total de ingresos para los años posteriores, proyectados por el investigador.

El contador mantiene en orden todos los ingresos y egresos que efectúa la institución. Se evidencia también que la gerencia o dirección del colegio no tiene a la mano esta información, esto no les permite ver con mayor claridad la situación actual de la institución, al no tener esta información a la mano, tampoco la dirección puede estudiarlo y en base a esta información ver cómo está la institución, índices de morosidad, no se da cuenta que la institución necesita bajar la morosidad con urgencia y así mismo implementar algún plan de marketing que les permita aumentar la cantidad de alumnos.

Se puede apreciar también que la institución educativa no cuenta con un fondo que le permita la inversión para mejorar la infraestructura y enseñanza.

1. Ratio de Rentabilidad Económica

Indica la rentabilidad que obtiene la empresa sobre sus activos, es decir, la eficiencia en la utilización del activo.

Para la obtención del ratio se utilizaron los datos de la Tabla 4.14: Estado de pérdidas y ganancias IEP “Antonio Raimondi” 2017 (total del ejercicio 2017) y datos de la Tabla 4.13: Balance general IEP “Antonio Raimondi” 2017 (activo neto 2017), para obtener lo siguiente:

Fórmula de ratio de rentabilidad económica

$$\text{BAIT} / \text{ACTIVO TOTAL} = \text{S/ 66 905} / \text{S/ 68 708} = \mathbf{0.97}$$

Ratio de rentabilidad económica	2017	2018	2019	2020
BAIT/ACTIVO TOTAL	0.68	0.71	0.79	0.83

Tabla 4.15. Ratio de Rentabilidad Económica

Fuente: Institución Educativa Antonio Raimondi /elaboración propia

El ratio de rentabilidad para el periodo 2017 nos arroja un **0.68**, lo cual nos dice que por cada sol de activos hemos podido ganar **0.68** céntimos. Para los siguientes años se evidenciaría un incremento del ratio hasta en un 0.83.

2. Ratio de la Solvencia Económica

Determina la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a todas sus deudas y obligaciones empleando para ello todos los bienes y derechos que integran su activo.

$$\text{ACTIVO/PASIVO} = \text{S/ 68 708} / \text{S/ 8 347} = 8.2$$

Ratio de solvencia económica	2017	2018	2019	2020
Activo/ Pasivo	11.71	12.89	17.22	21.43

Tabla 4.16. Ratio de solvencia económica

Fuente: Institución Educativa Antonio Raimondi /elaboración propia

La institución cuenta con un ratio de solvencia económica de 11.71 debido a que no cuenta con financiamientos. Si bien nos arroja un ratio elevado, esto se debe al giro del negocio de la institución el cual le permite tener una buena cantidad de activos y en este caso en particular no hacen uso de financiamientos externos. Para los siguientes años se evidenciaría un incremento en este ratio lo cual nos podría dar indicios de que la institución se encontraría en un buen momento para adquirir una deuda externa.

3. Ratio de Liquidez

Mide la aptitud de la entidad para pagar las deudas que vencen a corto plazo (plazo inferior a un año) con los bienes que integran su activo corriente.

$$\text{ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO CORRIENTE} = \text{S/68 708} / \text{S/ 8 347} = 8.2$$

Ratio de liquidez	2017	2018	2019	2020
Activo corriente/pasivo corriente	11.71	12.89	17.22	21.43

Tabla 4.17. Ratio de solvencia económica

Fuente: Institución Educativa Antonio Raimondi /elaboración propia

tiene buena liquidez para afrontar sus deudas, considerando que no tiene ninguna deuda actualmente y no muestra que el ratio aumentaría para los próximos años con lo cual podríamos asumir que la institución tendría capacidad de pago para asumir obligaciones financiera.

4.1.3.5. Recursos Humanos (H)

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
MUY MALO	0	0%
MALO	3	1%
REGULAR	16	7%
BUENO	94	43%
MUY BUENO	105	48%
TOTAL	218	100%

Tabla 4.18: Labor Docente

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 4).

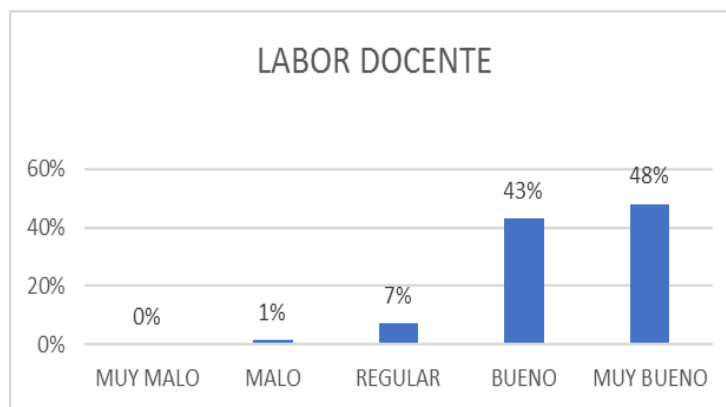


Gráfico 4.6: Labor Docente desde la percepción de los estudiantes

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 4).

Según las encuestas aplicadas a los alumnos de la institución educativa Antonio Raimondi respecto a la labor docente el 43% consideran buena la misma y el 48% coincide en calificarla como muy buena.

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
MUY MALO	0	0%
MALO	5	2%
REGULAR	22	10%
BUENO	100	47%
MUY BUENO	84	40%
TOTAL	211	100%

Tabla 4.19: Labor Docente

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

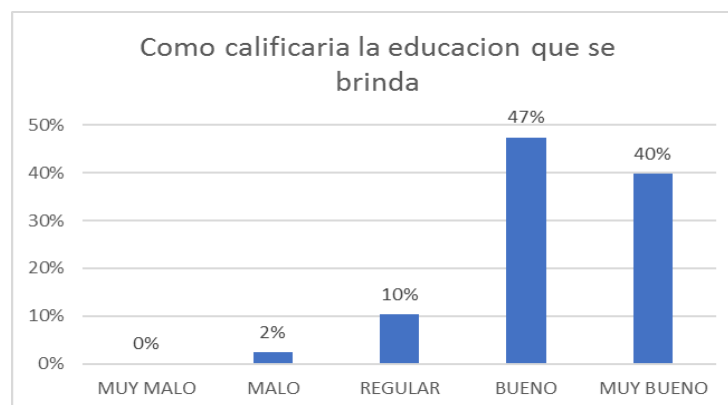


Gráfico 4.7. Labor Docente valorada por los padres de familia

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

Según las encuestas aplicadas a los padres de familia de la institución educativa Antonio Raimondi respecto a la labor docente el 47% consideran buena la misma y el 40% coincide en calificarla como muy buena. Valoraciones favorables que demuestran un correcto accionar por parte de la institución educativa.

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
NADA	0	0%
POCO	0	0%
REGULAR	0	0%
IDENTIFICADO	1	5%
MUY IDENTIFICADO	18	95%
TOTAL	19	100%

Tabla 4.20: Identificación con la Institución Educativa

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 3).

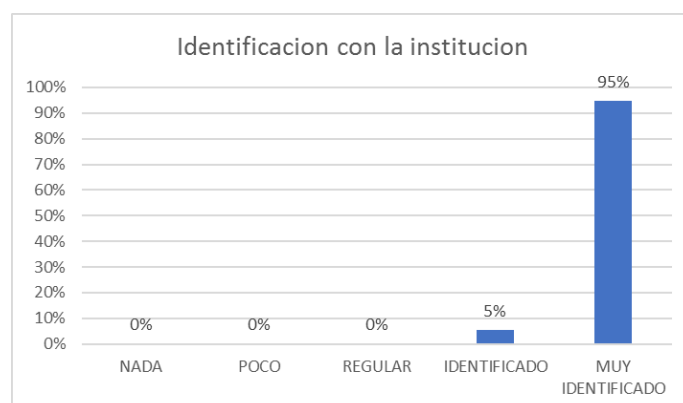


Gráfico 4.8: Identificación con la Institución Educativa

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 3).

De la misma manera se consultó a los docentes de la institución educativa particular Antonio Raimondi respecto a la identificación que tienen para con la institución a la que pertenecen, obteniendo como resultado que el 95% (Tabla 4.20) se encuentra muy identificado con la misma. Representando esto una fortaleza para la IEP, a razón de que los profesores cumplan de manera correcta el servicio de enseñanza.

	NUMERO	PORCENTAJE
SI	19	100%
RARAS VECES	0	0%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

Tabla 4.21: Se siente a gusto en la Institución

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 3).



Gráfico 4.9: Se siente a gusto en la Institución

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 3).

Otro criterio consultado en el cuestionario alcanzado a los profesores fue la satisfacción que sienten de pertenecer a la institución educativa particular Antonio Raimondi, obteniendo como resultado que el 100% de los profesores se encuentran a gusto de pertenecer a la misma.

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
NADA	0	0%
POCO	0	0%
REGULAR	0	0%
MOTIVADO	7	37%
MUY MOTIVADO	12	63%
TOTAL	19	100%

Tabla 4.22: Motivación Laboral Docente

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 3).

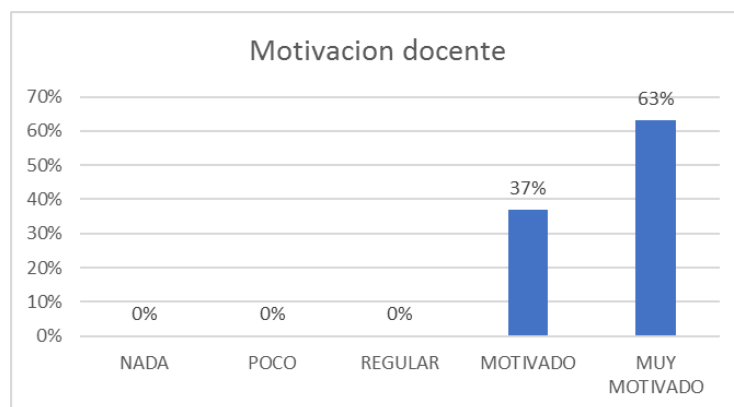


Gráfico 4.10: Motivación Laboral Docente

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 3).

Asimismo, se consultó sobre la motivación que les significa desarrollar su actividad docente en la institución educativa particular Antonio Raimondi obteniendo como resultado que el 37% se siente motivado y el 63% se encuentra muy motivado.

	NUMERO	PORCENTAJE
SI	15	79%
RARAS VECES	4	21%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

Tabla 4.23: Interés hacia los estudiantes

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 3).

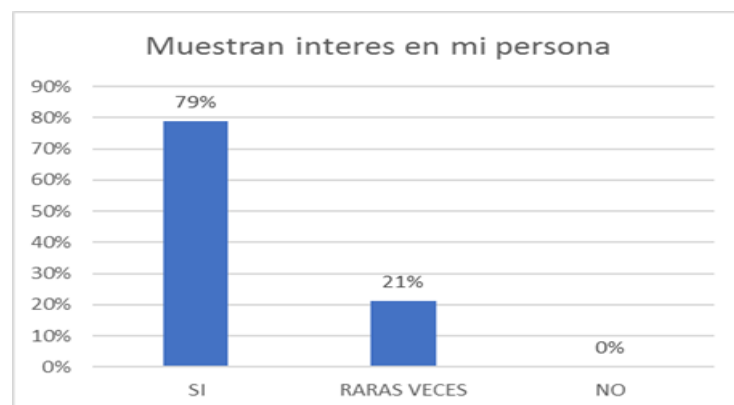


Gráfico 4.11: Interés hacia los estudiantes

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 3).

Tomando como referencia el cuestionario aplicado a los profesores de la institución educativa Antonio Raimondi, el 79% de los profesores aseguran que se interesan de sobremanera con los estudiantes que tienen bajo su responsabilidad.

CONDICION DE TRABAJADORES DE LA IEP "ANTONIO RAIMONDI" 2017					
Áreas	Perfil y Requisitos	Remuneración	Interno	Nº Personal	Horario de Trabajo
Dirección	Persona con capacidad de liderazgo y toma de decisiones.	S/. 2,000.00	Si	1	De lunes a viernes de 8 am a 6 pm y sábados de 8 am a 1 pm
Coordinador de Primaria	Título profesional universitario de preferencia en educación o especialización en educación básica regular, con capacidad de liderazgo y honrado.	S/. 2,000.00	Si	1	De lunes a viernes de 8 am a 6 pm y sábados de 8 am a 1 pm
Coordinador de Secundaria	Título profesional universitario de preferencia en educación o especialización en educación básica regular, con capacidad de liderazgo y honrado.	S/. 2,000.00	Si	1	De lunes a viernes de 8 am a 6 pm y sábados de 8 am a 1 pm
Docentes	Título profesional universitario de preferencia en educación o especialización en educación básica regular.	S/. 1,035.00	Si	21	De lunes a viernes de acuerdo al horario de clases establecido
Mantenimiento	Egresado de quinto de secundaria, responsable y honrado	S/. 935.00	Si	1	De lunes a viernes de 9 am a 1 pm y de 3 pm a 7 pm Los viernes de cada semana tiene que apersonarse a la
Contador	Título profesional de contador público y colegiado CPCC	S/. 850.00	No	1	oficina del director y los dos últimos días de cada mes coordinar con los coordinadores
Abogado	Título Profesional en derecho y colegiado	S/. 850.00	No	1	Según requerimiento de la Institución educativa.
Psicólogo	Título profesional en psicología y colegiado	S/. 850.00	Si	1	De lunes a viernes de 8 am 12 am y 2 pm a 6 pm

Tabla 4.24: Condición de los Trabajadores de la Institución Educativa Antonio Raimondi

Fuente: Institución Educativa Antonio Raimondi.

4.1.3.6. Sistema de Información y Comunicación (I)

El sistema de información de la institución educativa particular “Antonio Raimondi” es directo, de docentes a directivos, presentando informes de sus labores semanales, pero son monitoreados por la dirección con visitas eventuales. El momento donde existe más afluencia de información es en las evaluaciones hechas por los docentes y en las actividades realizadas por la IEP.

	NUMERO	PORCENTAJE
SI	12	63%
RARAS VECES	7	37%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

Tabla 4.25: Opinión

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 3).

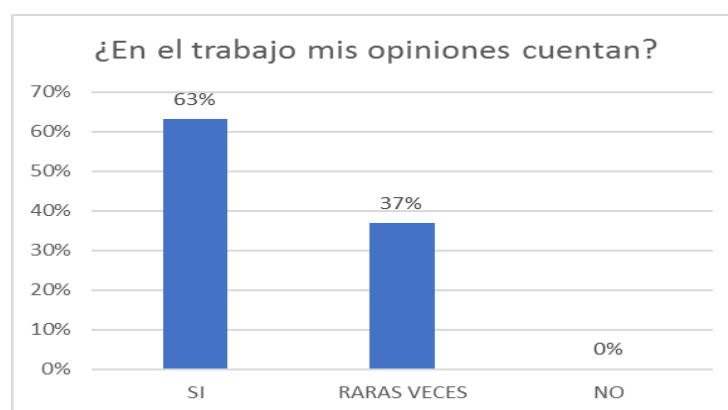


Gráfico 4.12 Opinión

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 3).

Otro criterio consultado en el cuestionario alcanzado a los profesores se refirió al interés que toman los directivos de la opinión y aportes que pudieran alcanzar los profesores sobre aspectos relacionados con la enseñanza, logrando conocer que el 63% afirma que son respetadas dichas opiniones y tomadas en cuenta por la dirección de la institución educativa, lo que nos indica una buena comunicación entre docentes y dirección.

4.1.3.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo

Todo método, tecnología, investigación y desarrollo es hecho por el propio personal docente, el cual investiga e innova constantemente, con el fin de mejorar la metodología aplicada en la enseñanza y así poder dar una mejor educación a los alumnos de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”, para así hacer que el alumno se forme en valores y tenga las herramientas necesarias para acceder a un cupo en escuelas técnicas y/o universidades de la región.

METODO DE ESTUDIOS	25	11%
EXIGENCIA ACADEMICA	32	15%
ACTIVIDADES CULTURALES, DEPORTIVAS, SOCIALES	69	32%
INFRAESTRUCTURA	30	14%
TECNOLOGIA	60	28%
OTROS	2	1%

Tabla 4.26: Aspectos a reforzar

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 4).

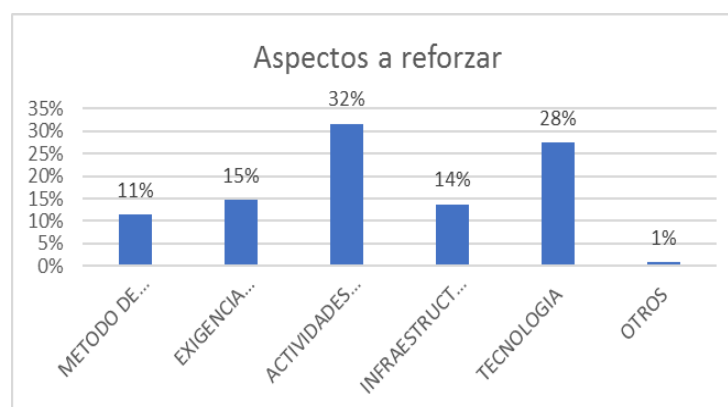


Gráfico 4.13: Aspectos a reforzar

Fuente: Encuesta aplicada a los alumnos de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 4).

Según los resultados obtenidos respecto a los aspectos a mejorar en la institución educativa particular Antonio Raimondi desde la percepción de los estudiantes, el 32% afirma que se debe poner énfasis en mejorar la practica de actividades culturales, deportivas y sociales; el 28% considera que se debe mejorar la aplicación de tecnologías de información y comunicación.

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
METODO DE ESTUDIOS	50	24%
EXIGENCIA ACADEMICA	44	21%
ACTIVIDADES CULTURALES, DEPOR	32	15%
INFRAESTRUCTURA	48	23%
TECNOLOGIA	36	17%
OTROS	1	0%
TOTAL	211	100%

Tabla 4.27: Aspectos a Mejorar

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

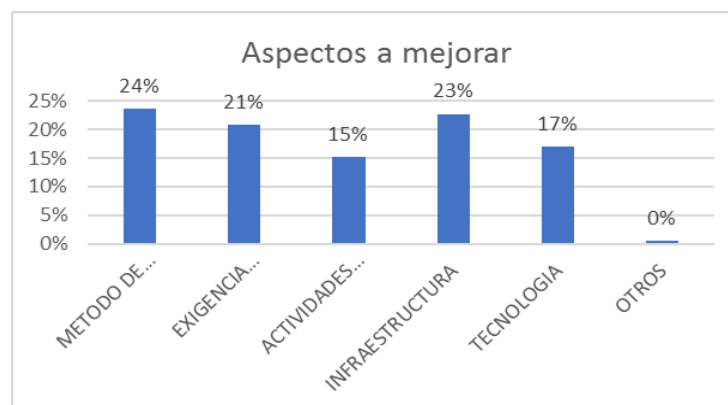


Gráfico 4.14: Aspectos a Mejorar

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

Según los resultados obtenidos respecto a los aspectos a mejorar en la institución educativa particular Antonio Raimondi desde la percepción de los padres de familia, el 24% afirma que se debe poner énfasis en mejorar la metodología de estudio aplicada durante el desarrollo de las sesiones de clases, además el 23% afirma que se debe mejorar la infraestructura de la institución educativa, coincidiendo con lo expuesto en los apartados que preceden a este.

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
CALIDAD DE LA ENSEÑANZA	132	63%
ENSEÑANZA PRE UNIVERSITARIA	7	3%
INSTITUCION DE PRESTIGIO	39	18%
PRECIOS COMODOS	28	13%
OTROS	5	2%
TOTAL	211	100%

Tabla 4.28: Motivo de Pertenecer a la Institución

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

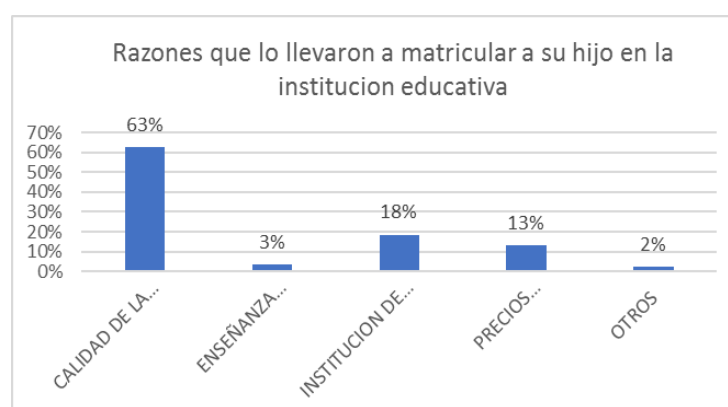


Gráfico 4.15: Motivo de Pertenecer a la Institución

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Antonio Raimondi (ver Anexo 5).

Según los resultados obtenidos respecto a los motivos por los cuales decidieron matricular a sus menores hijos en la institución educativa particular Antonio Raimondi, los padres de familia

aseguran que se debe fundamentalmente a la calidad de la enseñanza que se imparte en la misma (63%). Seguido del prestigio con el que cuenta la institución educativa (18%).

Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz EFI de la Institución educativa particular “Antonio Raimondi” para el año 2017 toma todo el análisis anterior AMOFHIT y lo centra en factores claves que pueden conllevar a una mejor administración de la institución, este identifica y evalúa las principales fortalezas y debilidades de la institución, siendo este un análisis interno completo basado en la información obtenida y brindada por el colegio. La metodología es la misma que el de la matriz EFE, pero con la acotación de que las puntuaciones de las fortalezas con de 3 o 4 debido a que como son fortalezas, estas no deben ser más bajas que las del promedio y en las debilidades se tiene lo contrario, ósea no deben ser más altas que las del promedio. El análisis arroja un valor de 2.97 puntos, el cual si bien está por encima de la media de 2.50, no nos dice que la institución es muy fuerte internamente.

FORTALEZAS			
Plana administrativa con experiencia en el sector educativo	0.12	4	0.48
Plana docente de excelente calidad y con experiencia	0.12	4	0.48
Calidad de la enseñanza	0.11	4	0.44
Buena comunicacion Direccion - Profesor - Alumno	0.08	3	0.24
Profesores identificados con la Institucion educativa	0.08	3	0.24
Institucion reconocida en el sector oeste de Piura	0.06	3	0.18
TOTAL	0.57		2.06
DEBILIDADES			
Falta de infraestructura	0.12	2	0.24
No cuentan con una correcta administracion	0.12	2	0.24
Falta de capital para la inversion en la institucion	0.08	2	0.16
Metodologia de estudios y enseñanza pre universitaria	0.06	1	0.06
No cuentan con un plan de marketing	0.05	2	0.10
TOTAL	0.43		0.80
VALOR PROMEDIO	1.00		2.86

Tabla 4.29: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Fuente: Elaboración Propia.

En el análisis nos arroja una puntuación de 2.06 para las fortalezas, el cual está por encima de los 0.80 de las debilidades, lo cual nos dice que la institución tiene también sus fortalezas en las cual se apoya, pero vemos que dentro del análisis las partes críticas de la institución son la falta de infraestructura, la falta de una correcta administración de sus bienes y recursos, lo cual conlleva a una falta de capital para inversión y a no contar con un plan de marketing.

4.1.4. Intereses de la organización y objetivos de largo plazo

4.1.4.1. Matriz de Intereses de la Organización

El análisis es claro y preciso; ataca las principales deficiencias de la IE. “Antonio Raimondi” para posteriormente desarrollar estrategias de largo plazo. Se tiene la deficiencia en infraestructura, deficiencias en la metodología adoptada.

Intereses Organizacionales	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Mejorar el sistema administrativo	X		
Reducir la morosidad	X		
Contar con el 100% de vacantes ofertadas		X	
Mejorar la infraestructura de la institución		X	
Renovar el mobiliario de la institución		X	
Implementación de la plataforma Mi Aula Virtual		X	
Implementar el servicio de enseñanza preuniversitaria			X

Tabla 4.30: Matriz de intereses organizacionales

Fuente: Fernando D' Alessio. Un proceso estratégico un enfoque de gerencia. Pearson 2º Edición. Fusionado Clasificador de los intereses de las organizaciones y matriz de intereses organizacionales (MIO).

4.1.4.2. Objetivos de largo plazo

Este es un apartado muy importante dentro de la formulación estratégica, los objetivos de largo plazo o “OPL” como los llamaremos de aquí en adelante tienen su fundamento en la misión, visión y derivan directamente de los intereses organizacionales anteriormente analizados.

1. OLP1. Incrementar y mantener el ratio de rentabilidad y utilidad neta para una reinversión en la I.E.
2. OLP2. Implementar el servicio de enseñanza preuniversitaria al 2020.
3. OLP3. Lograr cubrir el 100% de las vacantes ofertadas por año académico.
4. OLP4. Implementación de las plataformas virtuales.
5. OLP5. Gestionar una adecuada administración.
6. OLP6. Renovar el mobiliario y mejorar la infraestructura de la I.E
7. OLP7. Capacitar al personal docente para mejorar la calidad educativa.
8. OLP8. Capacitar a la alta gerencia y administrativos para una adecuada administración.

4.1.5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

La matriz MPEYEA o SPACE fue elaborada por Dickel en 1984 y su propósito es determinar las posturas de las organizaciones. En este caso determinaremos la postura de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”. La matriz presenta dos ejes principales, uno es para determinar los factores relativos de la organización (Fortaleza Financiera – FF; Ventaja Competitiva VC) y el otro es determinar los factores relativos a la industria (Fortaleza de la Industria – FI; Estabilidad del Entorno EE). Según la tabla de la postura de la Matriz PEYEA se puede tener:

1. Postura Agresiva:
2. Postura Competitiva:
3. Postura Conservadora:
4. Postura Defensiva:

El resultado es el que se obtiene del eje X; y del eje Y. Entonces la I.E.P. Antonio Raimondi, se encuentra en una Postura Agresiva por su alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI).

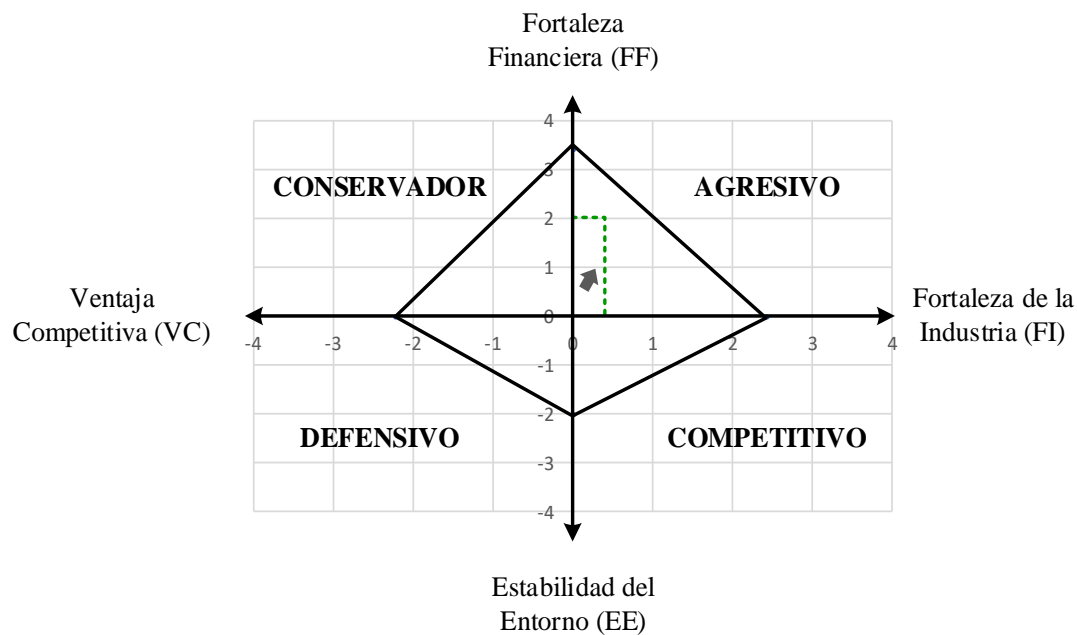


Figura 4.2: Matriz MPEYEA de la Institución Educativa Antonio Raimondi

Fuente: Elaboración Propia.

Tomando como referencia el análisis desarrollado Figura 4.2 se puede concluir que la institución educativa particular Antonio Raimondi debería tener una postura agresiva típica en una industria atractiva y que presenta poca turbulencia del entorno. La I.E. goza de ventajas competitivas, que puede proteger con su fortaleza financiera tal y como lo demuestran los estados de resultados de la Tabla 4.14. Asimismo, esta postura es propia de organizaciones que cuentan con segmentos de mercados debidamente identificados. Se debe invertir en mejorar y construir instalaciones para la institución educativa, que vuelvan eficiente el servicio de enseñanza que se brinda, la construcción y mejora de las mismas ayudara a reducir costos debido al mayor ingreso proveniente de la mejora de la mejora de la capacidad instalada.

Factores que constituyen las variables de los Ejes de la Matriz PEYEA - “ANTONIO RAIMONDI”			
Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno – EE	Calificación	Factores determinantes de la Fortaleza Financiera - FF	Calificación
1.- Cambios tecnológicos	4	1.- Retorno de la inversión	3
2.- Tasa de Inflación	5	2.- Apalancamiento	5
3.- Variabilidad de la demanda	4	3.- Liquidez	4
4.- Rango de precios de los productos competitivos	3	4.- Capital requerido versus capital disponible	3
5.- Barreras de entrada al mercado	5	5.- Flujo de caja	2
6.- Rivalidad / Presión competitiva	2	6.- Facilidad de salida del mercado	3
7.- Elasticidad de precios de la demanda	5	7.- Riesgo involucrado en el negocio	5
8.- Presión de los productos sustitutos	4	8.- Rotación de inventarios	3
		9.- Uso de economías de escala y de experiencia	3
Total	-2	Total	3.44
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria – FI	Calificación	Factores determinantes de la Ventaja Competitiva - VC	Calificación
1.- Potencial de crecimiento	3	1.- Participación del mercado	4
2.- Potencial de utilidades	2	2.- Calidad del producto	5
3.- Estabilidad financiera	4	3.- Ciclo de vida del producto	2
4.- Conocimiento tecnológico	4	4.- Ciclo de reemplazo del producto	6
5.- Utilización de recursos	4	5.- Lealtad del consumidor	5
6.- Intensidad del capital	3	6.- Utilización de la capacidad de los competidores	4
7.- Facilidad de entrada al mercado	3	7.- Conocimiento tecnológico	4
8.- Productividad / utilización de la capacidad	3	8.- Integración vertical	4
9.- Poder de negociación de los productores	2	9.- Velocidad de introducción de nuevos productos	0
Total	2.44	Total	-2.22

Tabla 4.31: Matriz MPEYEA - Institución Educativa Antonio Raimondi

Fuente: Adaptado de Fernando D’ Alessio. El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Pearson. p. 303-304 2da ed., 2013

4.1.6. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

El discernimiento por parte de los analistas es de suma importancia, en este apartado consideramos las matrices MEFI y MEFE, para la toma de decisiones con respecto a la estrategia que se va a seguir la cual tiene concordancia con los objetivos de largo plazo. Se deducen estrategias: FO (Fortalezas – Oportunidades), donde se usan las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades “Explote: Maxi - Maxi”; FA (Fortalezas – Amenazas) donde se usa las fortalezas para neutralizar las amenazas “Confronte: Maxi - Mini”; DO (Debilidades – Oportunidades), donde se mejoran las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades “Busque: Mini - Maxi” y DA (Debilidades – Amenazas), se mejora las debilidades y evitar las amenazas “Mini - Mini”.

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Plana administrativa con experiencia en el sector educativo	D1	Falta de infraestructura
		F2	Plana docente de excelente calidad y con experiencia	D2	No cuentan con una correcta administración
		F3	Calidad de la enseñanza	D3	Falta de capital para la inversión en la institución
		F4	Buena comunicación Dirección - Profesor - Alumno	D4	Metodología de estudios y enseñanza pre universitaria
		F5	Profesores identificados con la Institución educativa	D5	No cuentan con un plan de marketing
		F6	Institución reconocida en el sector oeste de Piura		
Oportunidades		FO. Explore		DO. Busque	
O1	Implementación de la evaluación de desempeño docente	FO1	Coordinar con la alta gerencia y dirección la implementación de plataformas virtuales para la interacción de alumno - profesor. (F1, F4, F6, O4, O5)	DO1	Gestionar una adecuada administración y financiamiento y poder incrementar y mantener el ratio de rentabilidad y utilidad neta (D1, D2, D3, O4,O7)
O2	Implementación de sistema SIAGIE	FO2	Desarrollar relaciones orientadas a la acreditación escolar dentro de la comunidad Raimondina para mejores condiciones de la institución (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O5)	DO2	Desarrollar e implementar un plan de Marketing, que permita cubrir las vacantes ofertadas por año (D5, O4, O6)
O3	Huelgas de maestros en el sector publico				
O4	Globalización				
O5	Uso de plataformas virtuales			DO3	Establecer una metodología de enseñanza pre universitaria (D5, O1)
O6	Posicionamiento de las redes sociales				
O7	Crecimiento económico peruano				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
A1	La creación de la ley N° 27665	FA1	Implementar un sistema de control y monitoreo de la mora (F1, A1, A5)	DA1	Capacitar a la alta gerencia y personal administrativo para una administración adecuada e implementación de estrategias que permitan una mejora continua (D2, A1)
A2	El incremento del sueldo mínimo vital				
A3	Corrupción en organismos estatales				
A4	Incremento del Bullying	FA2	Desarrollar actividades con la plana docente para poder innovar en el proceso de enseñanza (F2, F3, A3, A4, A5)	DA2	Búsqueda de financiamiento externo para la IEP Antonio Raimondi que permita renovar el mobiliario y mejorar la infraestructura (D2, D3, A2)
A5	Incremento de familias disfuncionales				
A6	Ley general de la persona con discapacidad				

Tabla 4.32: Matriz de FODA estratégica - Institución Educativa Antonio Raimondi

Fuente: Adaptado de Fernando D' Alessio. El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Pearson. p. 276 México D.F., Pearson Educación. 2da ed., 2013.

4.1.7. Propuesta de Valor

4.1.7.1. Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo

Intereses de la organización									
1	Reducir la morosidad								
2	Mejorar el sistema administrativo	<u>OLP1</u>	<u>OLP2</u>	<u>OLP3</u>	<u>OLP4</u>	<u>OLP5</u>	<u>OLP6</u>	<u>OLP7</u>	<u>OLP8</u>
3	Mejorar la infraestructura e inmobiliario	Incrementar y mantener el ratio de rentabilidad y utilidad neta para una reinversión en la I.E.	Implementar el servicio de enseñanza preuniversitaria al 2020	Lograr cubrir el 100% de las vacantes ofertadas	Implementación de las plataformas virtuales	Gestionar una adecuada administración	Renovar el mobiliario y mejorar la infraestructura de la I.E.	Capacitar al personal docente para mejorar la calidad educativa	Capacitar a la alta gerencia y administrativos para una adecuada administración
4	Crear un fondo de ahorros								
5	Implementar enseñanza pre universitaria para 4to y 5to grado de secundaria								
6	Crear un plan de marketing con presencia en redes sociales								
Estrategias									
FO 1	Coordinar con la alta gerencia y dirección la implementación de plataformas virtuales para la interacción de alumno - profesor.				X				X
DO 1	Gestionar una adecuada administración y financiamiento privado, para el mejoramiento de la infraestructura de la IEP Antonio Raimondi	X	X	X	X	X	X	X	
FA 1	Implementar un sistema de control y monitoreo de la morosidad	X	X	X		X	X	X	
DA 2	Capacitar a la alta gerencia y personal administrativo para una administración adecuada e implementación de estrategias que permitan una mejora continua.	X	X	X		X			X
DO 3	Establecer una metodología de enseñanza pre universitaria.		X		X				
DO 2	Desarrollar e implementar un plan de marketing	X		X					

Tabla 4.33: Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo MEOLP - Institución Educativa Antonio Raimondi

Fuente: Adaptado de Fernando D' Alessio. El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Pearson. p. 276 México D.F., Pearson Educación. 2da ed., 2013.

4.1.7.2. Mapa estratégico.

Considerando la matriz de estrategias frente a los Objetivos de largo plazo, establecida en el punto anterior, la misma que combina los intereses organizacionales y los objetivos de largo plazo, que muestran la preocupación de los directivos de la institución educativa en función al entorno en el que esta se desenvuelve y sus perspectivas hacia el futuro. Se formulan los resultados que se consideran necesarios alcanzar para mejorar la competitividad institucional mostrando estos resultados agrupados en las cuatro perspectivas que propone el Balanced Score Card (BSC) y son las que se muestran en la figura 4.3.

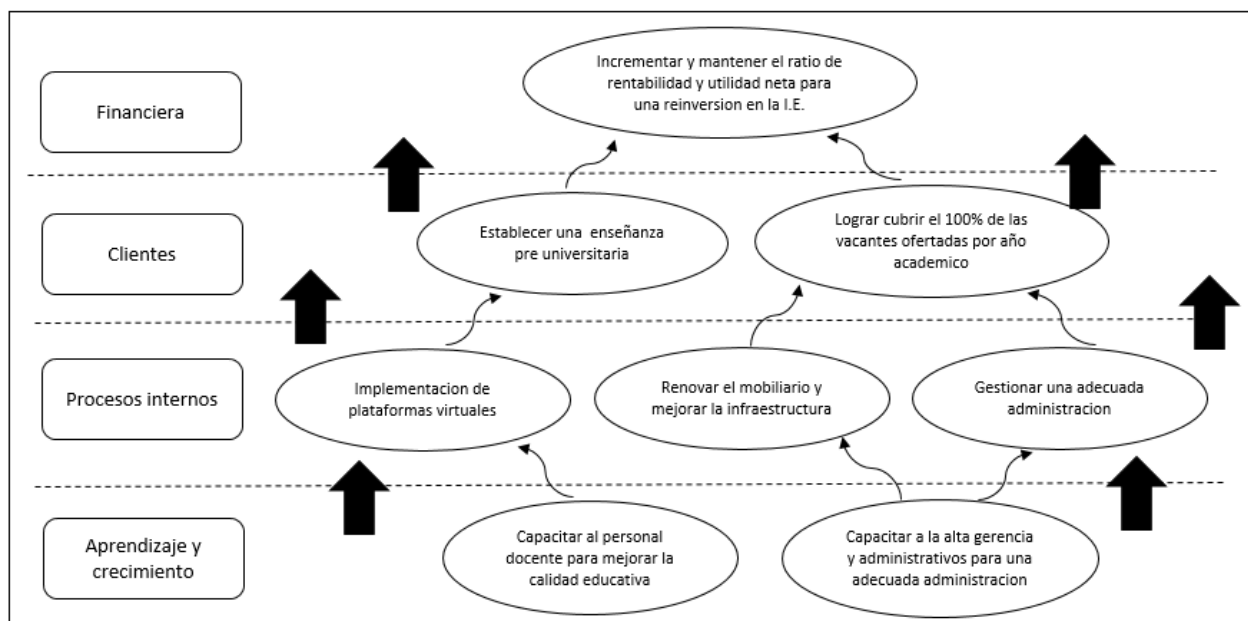


Figura 4.3. Mapa estratégico global de la I.E. Antonio Raimondi

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton, (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.

Los objetivos plasmados en el mapa de la figura 4.3. se complementan con el Tablero de control balanceado que figura en la tabla 4.34. en la cual se complementa cada objetivo con el indicador correspondiente y las unidades en las cuales se expresa, para que de esta manera los directivos de la institución educativa puedan relizar una mejor implementación y seguimiento de la propuesta.

Objetivos	Indicador	Unidad
Perspectiva financiera		
OLP1. Incrementar y mantener el ratio de rentabilidad y utilidad neta para una reinversión en la I.E.		
Reducir la morosidad en un 10% al año 2020	Cantidad de soles disminuidos de la cuenta 12 del balance general	Soles
Generar nuevas fuentes de ingreso	Cantidad de soles ingresados de la venta de libros, uniformes, talleres y/o nuevos alumnos matriculados en la I.E.	Soles/ alumnos
Perspectiva de los clientes		
OLP2. Implementar el servicio de enseñanza preuniversitaria al 2020		
Modificar la metodología de estudios en el 4to y 5to año de educación secundaria	Contenido nuevo en la curricula de los alumnos del 4to y 5to de secundaria	N° Cursos y/o materias
OLP3. Lograr cubrir el 100,0 % de las vacantes ofertadas por año académico		
Implementar un plan de marketing con presencia en redes sociales	Número de visitas a la fan page, número de contenido compartido y participación en encuestas online	N° Likes, número de interacciones
Perspectiva de los procesos internos		
OLP4. Implementación de las plataformas virtuales		
Implementar la plataforma Mi Aula Virtual para mejorar la comunicación entre la Institución y los estudiantes al año 2021	Capacidad de respuesta	N° de visitas realizadas, de interacciones, de descargas
OLP5. Gestionar una adecuada administración.		
Contar con un sistema administrativo computarizado año 2020	Cantidad de procesos automatizados con la implementación del sistema	Tareas y/o procedimientos
Registrar en su totalidad la información referida los alumnos y sus pagos en un sistema informático	Registro de la información personal de los estudiantes y el monto de soles cancelado por el servicio de enseñanza	Datos personales del alumno (edad, situación socioeconómica) y soles
OLP6. Renovar el mobiliario y mejorar la infraestructura de la I.E.		
Gestionar con la banca privada el otorgamiento de un préstamo	Monto en soles del préstamo solicitado	Soles
Crear un fondo de ahorros para la institución	Cantidad de ahorro en soles	Soles
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno		
OLP7. Capacitar al personal docente para mejorar la calidad educativa		
Contar con profesores capacitados en enseñanza pre universitaria para los últimos grados de educación secundaria	Nivel de desempeño docente	Porcentaje de satisfacción de estudiantes
OLP8. Capacitar a la alta gerencia y administrativos para una adecuada administración		
Capacitar al personal administrativo y gerencial en procesos de cobranzas	Capacidad de coacción en la cobranza	Indice de morosidad
Capacitar a la gerencia en temas de marketing y ventas	Nivel de desempeño laboral	Nivel de desempeño
Capacitación al personal administrativo, gerencial, docente y alumnos en el uso de la nueva plataforma virtual	Conocimiento en el uso de tecnologías de información y comunicación educativas	Conocimiento

Tabla 4.34. Tablero de control balanceado

Fuente: Elaboración Propia

4.1.7.3. Objetivos de Corto Plazo

Perspectiva financiera

1. Incrementar y mantener el ratio de rentabilidad y utilidad neta para una reinversión en la I.E.
 - i. Reducir la morosidad en un 10% al año 2020
 - ii. Generar nuevas fuentes de ingreso

Perspectiva de los clientes

1. Implementar el servicio de enseñanza preuniversitaria al 2020
 - i. Modificar la metodología de estudios en el 4to y 5to año de educación secundaria
2. Lograr cubrir el 100,0 % de las vacantes ofertadas por año académico
 - i. Implementar un plan de marketing con presencia en redes sociales

Perspectiva de los procesos internos

1. Implementación de las plataformas virtuales.
 - i. Implementar la plataforma Mi Aula Virtual para mejorar la comunicación entre la Institución y los estudiantes al año 2021
2. Gestionar una adecuada administración.
 - i. Contar con un sistema administrativo computarizado año 2020
 - ii. Registrar en su totalidad la información referida los alumnos y sus pagos en un sistema informático
3. Renovar el mobiliario y mejorar la infraestructura de la I.E.
 - i. Gestionar con la banca privada el otorgamiento de un préstamo
 - ii. Crear un fondo de ahorros para la institución

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno

1. Capacitar al personal docente de la I.E.
 - i. Contar con profesores capacitados en enseñanza pre universitaria para los últimos grados de educación secundaria.
2. Capacitar a la alta gerencia y administrativos para una adecuada administración.
 - i. Capacitar al personal administrativo y gerencial en procesos de cobranzas
 - ii. Capacitar a la gerencia en temas de marketing y ventas
 - iii. Capacitación al personal administrativo, gerencial, docente y alumnos en el uso de la nueva plataforma virtual

4.2. DISCUSIÓN

El resultado más resaltante de esta investigación es el diseño del Plan Estratégico para la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017; el cual está compuesto por 8 objetivos a largo plazo: incrementar y mantener el ratio de rentabilidad y utilidad neta, implementar el servicio de enseñanza pre universitaria, lograr cubrir el 100% de las vacantes ofertadas por año, implementación de las plataformas virtuales, gestionar una adecuada administración, renovar el mobiliario y mejorar la infraestructura, capacitar al personal docente y capacitar a la alta gerencia y administrativos para una adecuada administración; todo ello acorde con las dimensiones del balance socrecard y de acuerdo al mapa estratégico propuesto para la institución. Este resultado tiene similitudes con los hallazgos de Almache y Bastidas (2013), quien en su tesis “Diseño de un plan estratégico para el colegio particular “David Ausubel”, Quito-Ecuador, 2013” realizó la propuesta para implementar un sistema de estudio para los estudiantes, ha propuesto integrar un análisis mensual de los Costos y Gastos de lo incurriendo dentro de la Institución, esto suministrará la información de retorno (retroalimentación), lo cual les permitirá medir el comportamiento sobre la eficiencia y la eficacia de la institución y sus Odependencias, permitiendo las decisiones administrativas. También presenta similitudes con la investigación realizada por Cuenca (2010), en su trabajo “Plan estratégico para el Colegio “18 de noviembre” del Cantón Sozoranga, 2011 – 2015”. Señala que los objetivos del proyecto académico se cumplieron a cabalidad, mediante la estructuración del Plan Estratégico diseñado; direccionado al fortalecimiento de la capacitación, gestión administrativa e imagen corporativa institucional.

El análisis externo dejó como hallazgos más relevantes que el ambiente externo a la organización es favorable para que la organización se desarrolle y se identificó que el factor precios de mercado es sobre el que existe una diferencia respecto a la competencia, demostrando esa diferencia en calidad educativa, ello caracterizado por la aplicación de la ley de evaluación de desempeño que ha logrado que los profesores se preparen para que puedan cumplir con los estándares de calidad en la enseñanza; la mejora de la economía del Perú debido a que se mejora la economía de las familias y adquieren mayor poder adquisitivo y la implementación del sistema SIAGIE Ministerio de Educación, (2011), porque mejora la gestión educativa en el manejo de la información de todos los estudiantes, facilitando las matrículas, traslados, evaluación, registro de evaluación y elaboración de las libretas de información; asimismo las amenazas que tiene la institución son: el aumento del sueldo mínimo vital, ello debido a que se aumenta el sueldo del personal docente y esto conlleva a subir las pensiones de enseñanza, el aumento desmedido de la delincuencia y el incremento de familias disfuncionales (jóvenes) porque baja el nivel de oportunidad de que los padres matriculen en las instituciones privadas a sus hijos.

Todo lo antes expuesto tiene similitudes con los resultados de Cuenca (2010), la imagen corporativa institucional no es la deseada, debido a que la prestación del servicio no es concebida en forma eficiente por los usuarios; existiendo inconformidad y exigencias para mejorar el servicio educativo, además de presentar similitudes con Alva (2014).

En relación con el análisis interno se ha encontrado que la institución es fuerte internamente, pero no en los niveles adecuados, es por ello que se replanteo la visión y misión, el análisis AMOFHIT muestra que para la administración de la Institución se cuenta con profesionales con amplia experiencia en el sector educación (son licenciados en educación) pero carecen de conocimientos de gestión administrativa instituciones educativas, pero durante el estudio se pudo apreciar que una de las debilidades es que esta dirección se encuentra un poco desactualizada; carece de un plan de marketing, las operaciones y logística de la institución está a cargo de la dirección de la institución educativa, la infraestructura de la institución es una de las fortalezas que tiene la institución, en el estudio también se evidencia que la Institución educativa particular cuenta con una capacidad instalada ociosa, el área de contabilidad y finanzas está a cargo de un contador público colegiado, el cual lleva toda la contabilidad de la institución educativa, el personal con el que cuenta la institución es el adecuado; el sistema de información de la institución es directo, de docentes a directivos, todo método, tecnología, investigación y desarrollo es hecho por el propio personal docente, el cual investiga e innova constantemente. Todo ello tiene semejanzas con los hallazgos de

Cuenca (2010), quien establece que dentro de la institución se realizan planificaciones anuales, las cuales no se encuentran orientadas al cumplimiento de los objetivos de la institución y no coordinan las actividades de una forma adecuada, no cuenta con un programa de capacitación integral dirigido a todas las áreas que conforman la institución, razón por la cual los conocimientos del personal que labora en la entidad no se encuentran acorde con la ciencia y la tecnología actual, la gestión administrativa presenta ciertos niveles de debilitamiento en cuanto a la búsqueda de recursos y alianzas que posibiliten la ampliación de laboratorios y mejore los servicios prestados por la institución, además de la carencia de un sistema de control interno y manual de funciones que oriente las actividades y desempeño laboral de sus actores. También presenta ciertas similitudes con Ibarra (2011), quien en su investigación “Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la institución educativa Kumamoto N° 3092- Puente Piedra- Lima-año 2011”, ha demostrado que el diagnóstico situacional adecuado tiene relación con la gestión de la calidad en la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092 y para lograr el cambio en los docentes, se recomienda la realización permanente de eventos científicos y académicos sobre gestión institucional, principios institucionales, así como gestión de calidad en Instituciones educativas.

Gracias al análisis de opciones estratégicas se estableció que las principales deficiencias de la IE. “Antonio Raimondi” son la deficiencia en infraestructura y las deficiencias en la metodología adoptada, estableciendo 8 objetivos a largo plazo y 13 a corto plazo; asimismo de acuerdo a la MPEYEA la institución educativa Antonio Raimondi se desarrolla dentro de un entorno favorable, procurando poner en práctica especialmente estrategias de liderazgo de costos; para poder lograr este liderazgo es necesario cumplir de manera ordenada lo siguiente: en la perspectiva aprendizaje y crecimiento interno es menester brindar capacitaciones al personal docente y administrativo, todo ello acorde a la metodología actual y a las funciones encomendadas en la organización, luego de cumplir con ello se debe cumplir con lo propuesto en la perspectiva de procesos internos en donde se requiere innovaciones constantes del proceso de enseñanza, gestionar una adecuada administración, renovar el mobiliario y mejorar la infraestructura; dentro de la perspectiva clientes se debe implementar el servicio de enseñanza preuniversitaria, y lograr cubrir al 100% las vacantes ofrecidas por cada año, finalmente y en cumplimiento del mapa estratégico se debe tomar en cuenta la perspectiva financiera mediante la cual se debe incrementar y mantener el ratio de rentabilidad y utilidad neta.

Lo anteriormente señalado, tiene similitudes con los hallazgos de Ramírez (2013), quien en su tesis “El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013”, indica que para que el planeamiento estratégico sea beneficioso en la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos, se tiene que tener en cuenta las dimensiones de cada variable y así realizar una aplicación correcta de cada una, además es necesario que la comunidad educativa conozca la misión de la institución para contribuir a realizar una buena calidad de gestión poniendo en práctica su plan estratégico de forma eficiente y eficaz a fin de obtener una mayor calidad de gestión educativa, asimismo se considera necesario que la comunidad educativa conozca la visión para el desarrollo futuro de la institución, así como ayudar a dirigirla y encauzarla en forma anticipada, con la necesaria prudencia y la suficiente previsión para una adecuada calidad de gestión y también presenta similitudes con Mendoza y Rojas (2017), quien en su investigación “Plan estratégico de la institución educativa particular ASIS del distrito de Chulucanas provincia de Morropón año 2018-2021”, establece ocho objetivos a largo plazo, plantea los objetivos a corto plazo los que indican las acciones a realizar para lograr la visión de la institución como la generación de un fondo con un año mínimo de recaudación de fondos propios de la IEP Asís; la creación de una cuenta a plazo fijo en la institución financiera que genere máximos beneficios donde se tenga los fondos de la IEP Asís, la preparación de los alumnos pre promocionales y promocionales en los exámenes de admisión de las universidades más difíciles a nivel nacional, asimismo el desarrollar horarios con profesores para el reforzamiento en las áreas más débiles a los alumnos promocionales y la búsqueda de una empresa dedicada a la elaboración de programas especiales y diseño de páginas web para su posterior contratación acorde a la visión y misión de la IEP Asís.

CONCLUSIONES

1. Cumpliendo con el objetivo específico número 01 se puede establecer que:
 - a. El análisis externo dejó en evidencia lo siguiente: El ministerio de educación con la aplicación de la ley de evaluación de desempeño ha logrado que los profesores se preparen, más para que puedan cumplir con los estándares de calidad en la enseñanza; la mejora de la economía del Perú representa una oportunidad para el colegio debido a que se mejora la economía de las familias y adquieren mayor poder adquisitivo.
 - b. En lo que respecta al tema social se lleva buen tiempo tratando de mejorar y parece que no están tomando el camino correcto. Debido a diferentes decisiones políticas no acertadas, no explicadas adecuadamente o simplemente la ignorancia por parte de la población lleva a que grupos de asociaciones (en este caso en particular maestros) tomen medidas y entren en huelga hasta que el gobierno acceda a sus peticiones, Diario Perú 21, (2017), estas medidas de alguna forma representan una oportunidad porque los padres de familia de las instituciones estatales trasladan a sus hijos a instituciones privadas.
 - c. El aumento desmedido de la delincuencia y el incremento de familias disfuncionales (jóvenes) representa una amenaza porque baja el nivel de oportunidad de que los padres matriculen en las instituciones privadas a sus hijos.
 - d. La Implementación del sistema SIAGIE Ministerio de Educación, (2011), representa una oportunidad porque mejora la gestión educativa en el manejo de la información de todos los estudiantes, facilitando las matrículas, traslados, evaluación, registro de evaluación y elaboración de las libretas de información.
 - e. Gracias a la Matriz EFE se observa que el valor promedio es de 2.64, el cual está por encima de la media de 2.50; lo cual nos dice que el ambiente externo a la organización es favorable para que la organización se desarrolle.
3. En relación con el objetivo específico número 02 el cual era realizar el análisis interno:
 - a. Se replanteó la visión y misión, debido a que se reflejan con debilidades, caracterizada por ser poco memorable y comunicada, debido a que son muy extensas.
 - b. El análisis AMOFHIT muestra lo siguiente:
 - La administración de la Institución educativa particular “Antonio Raimondi” es dirigida por un director y dos coordinadores, la gerencia es tomada por el Doctor en educación Francisco Miguel Novoa Molero y lo acompañan el profesor Walter Salvo Porras y Mauro Valdiviezo Valdiviezo, quienes son profesionales con amplia experiencia en el sector educativo (son licenciados en educación) pero carecen de conocimientos de gestión administrativa, durante el estudio se pudo apreciar que una de las debilidades es que esta dirección se encuentra un poco desactualizada.
 - La institución educativa particular “Antonio Raimondi”, carece de un plan de marketing.
 - Operaciones y logística de la institución está a cargo de la dirección de la institución educativa (director y coordinadores), ellos coordinan con el personal

docente todas las actividades a efectuarse en la institución educativa. La infraestructura de la institución educativa particular “Antonio Raimondi” es una edificación de material noble de tres pisos con una oficina de dirección, oficina de psicología, biblioteca, sala de cómputo, laboratorio, 4 baños, dos patios, un quiosco para el recreo de los alumnos y 8 aulas.

- El área de contabilidad y finanzas está a cargo de un contador público colegiado, el cual lleva toda la contabilidad de la institución educativa, asimismo se puede apreciar también que la institución educativa no cuenta con un fondo que le permita la inversión para mejorar la infraestructura y enseñanza.
 - El personal con el que cuenta la institución es el siguiente: director, coordinador de primaria, coordinador de secundaria, 21 docentes, encargado de mantenimiento , contador, abogado y un psicólogo
 - El sistema de información de la institución educativa particular “Antonio Raimondi” es directo, de docentes a directivos, presentando informes de sus labores semanales, pero son monitoreados por la dirección con visitas eventuales.
 - Todo método, tecnología, investigación y desarrollo es hecho por el propio personal docente, el cual investiga e innova constantemente, con el fin de mejorar la metodología aplicada en la enseñanza y así poder dar una mejor educación a los alumnos de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”.
 - La matriz EFI arroja un valor de 2.86 puntos, el cual si bien está por encima de la media de 2.50, no nos dice que la institución es muy fuerte internamente.
4. De acuerdo al objetivo numero 03 se ha podido realizar el análisis de opciones estratégicas se estableció que:
- a. Las principales deficiencias de la IE. “Antonio Raimondi” son la deficiencia en infraestructura y las deficiencias en la metodología adoptada, estableciendo 8 objetivos a largo plazo, estos objetivos tienen su fundamento en el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión.
 - b. De acuerdo a la MPEYEA la institución educativa Antonio Raimondi se desarrolla dentro de un entorno favorable, se preocupa de explorar las condiciones favorables que posee; procurando poner en práctica especialmente estrategias de liderazgo de costos. Se debe invertir en mejorar y construir instalaciones para la institución educativa, que vuelvan eficiente el servicio de enseñanza que se brinda, la construcción y mejora de las mismas ayudara a reducir costos debido al mayor ingreso proveniente de la mejora de la capacidad instalada.
5. Para el diseño del Plan Estratégico de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017; Se estableció como estrategia central o general que la institución debe ejercer un cambio en su sistema administrativo que le permita actualizar y optimizar su funcionamiento llevando procesos y utilizando métodos de acuerdo a los tiempos en que se desarrolla.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda tener reuniones periódicas para la exposición de los resultados financieros, económicos y socializar el logro de los objetivos una vez alcanzados; todo ello con fines de mejorar la comunicación dentro de la institución y tener un ambiente de trabajo ideal el cual se orientará a la mejora de los niveles de conocimiento sobre la situación de la empresa y por ende se logrará aumentar los niveles de eficiencia laboral, de compromiso y productividad.
2. Se debe gestionar un crédito con la finalidad de mejorar la infraestructura, mobiliario y tecnología, teniendo en cuenta los niveles de endeudamiento y la rentabilidad de ello; si bien es cierto se incurrirá en altos costos la ampliación de las instalaciones permitirá mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de los servicios brindados aumentará considerablemente.
3. Al entrar en innovaciones tecnológicas se debe automatizar la información de la institución y capacitar al personal administrativo y gerencias en el uso del sistema administrativo computarizado; ello con los fines de realizar las innovaciones de una forma optima, es decir cada innovación debe ir de la mano con talleres para potencializar las capacidades de los colaboradores.
4. Se recomienda la implementación de una plataforma virtual (Mi aula virtual) donde el estudiante y el padre de familia pueda tener una mayor relación con la I.E. desde casa y los fines de semana.
5. Aumentar los niveles de publicidad que se tienen, pero teniendo en cuenta que esta debe tener alto impacto y etse debe ser positivo, orientándose al público objetivo utilizando las redes sociales para un mejor y mayor alcance, es necesario en este sentido utilizar una estrategia de segmentación de mercado y utilizar estrategias de geolocalización.
6. Socializar la información relevante con los padres de familia para que se familiaricen con las mejoras institucionales y formen parte de ellas; las escuelas para padres debe ser un espacio ideal para ello, la comunidad estudiantil debe involucrarse en su plenitud y ello incluye a los padres quienes deben esforzarse por ayudar a la promoción, ello con el tipo de publicidad mas básica y barata: el boca a boca.
7. Se recomienda mejorar la metodología en los dos últimos años de educación secundaria, dándole un nivel preuniversitario y para ello se debe capacitar y/o contratar al personal docente idóneo para esta enseñanza; además esta enserñanaza debe estar acorde a los lineamientos del ministerio de educación.
8. Como recomendación final se propone desarrollar el plan estratégico en su plenitud y socializarlo a los miembros de la comunidad educativa para el logro oportuno de los objetivos y luego de cumplidos los plazos de ejecución del plan se recomendando una retroalimentación para que la institución mejore continuamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcon, M. (2008). "Planificación estratégica: Una herramienta en la gestión escolar a nivel de educación Básica (Caso U.E. Jardín Levante)". Universidad Nacional Experimental de Guayana, Guayana.
- Torres, Alfredo (2017). El Comercio. Obtenido de <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/volver-futuro-alfredo-torres-418890>
- Andrade Almache, E. M. y Vaca Bastidas, M. P. (2013). "Diseño de un plan estratégico para el colegio particular David Ausubel". Universidad Central de Ecuador, Quito.
- Arbaiza Fermini, L. (2014). Administración y organización; un enfoque contemporáneo. México: Cengage Learning.
- Bocanegra Negron, A. G., & Salazar Moscol, W. G. (2007). "Formulación estratégica del centro de servicios educativos Trilce- Fe y Esperanza- Talara 2006-2010". Universidad Nacional de Piura, Piura.
- Bossiere, M. (2004). Determinants of Primary Education Outcomes in Developing.
- Congreso de la Republica, (2011). Minedu. Obtenido de Minedu.gob: http://www.minedu.gob.pe/files/266_201109141525.pdf
- COSAPI. (febrero de 2016). Cosapi. Obtenido de <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=1621>
- D'Alessio Ipinza, F. (2013). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (2da. Ed.). Centrum.
- David, F. R. (2008). Conceptos de administración estratégica. (Decimoprimer edición). México: Pearson Educación.
- Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas (1a. Ed.). McGraw-Hill.
- Diario El Comercio. (01 de mayo de 2017). Diario El Comercio. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/volvera-anunciar-1-mayo-alza-sueldo-minimo-422853>
- Diario El Comercio. (03 de marzo de 2017). Diario El Comercio. Obtenido de <http://elcomercio.pe/lima/bullying-gana-terreno-aulas-lima-callao-142552>
- Diario El Peruano. (06 de marzo de 2017). Diario El Peruano. Obtenido de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueban-el-plan-nacional-de-infraestructura-educativa-al-2-resolucion-ministerial-no-153-2017-minedu-1493487-3/>
- Diario Gestión. (15 de marzo de 2017). Diario Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecio-481-enero-y-febrero-habria-sido-casi-25-2184632>
- Diario Gestión. (18 de enero de 2017). Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/enterese-como-seran-redes-sociales-2017-2179976>
- Diario Gestión. (23 de febrero de 2015). Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/algunas-normas-idea-errada-protger-familia-afectan-gestion-colegios-privados-2124114>
- Diario Gestión. (23 de marzo de 2017). Diario Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/empresas/canvas-revolucion-aulas-virtuales-se-expande-peru-2185432>
- Diario Perú 21. (03 de septiembre de 2017). Diario Perú 21. Obtenido de <https://peru21.pe/peru/huelga-maestros-cronologia-protesta-pierden-son-alumnos-374230>
- Dirección regional de educación Piura. (2015). Directiva N° 011- 2015. Piura.
- Española, R. A. (s.f.). Diccionario de la lengua española. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=DgIqVCc>

- Franco Concha, P. (2013). Planes de negocios: una metodología alternativa (3a. Ed.). Perú. Universidad del Pacífico
- García Aguilera, J. (s.f.). planstrategy. Obtenido de <http://planstrategy.blogspot.pe/2011/06/la-evaluacion-interna-y-externa.html>
- Glewwe, P., y Michael, K. (2005). Schools, Teachers, and Education Outcomes in Developing.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collao, C., y Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la Investigación. México, D.F.
- Hitt, A. M., Ireland, R. D. y Hoskinsson, R. E. (2004). Administración estratégica. Competitividad y conceptos globales (5a. ed.). México:
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskinsson, R. E. (2015). Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización: Conceptos Y Casos. Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Ibarra Alva, A. (2011). "Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la institución educativa Kumamoto I N° 3092". Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- INEI. (27 de septiembre de 2017). INEI. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_estadisticas-seguridad-ciudadana-mar-ago2017.pdf
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press.
- Kloter, P. (1990). Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Lalupu Iman, K. y López Llacsahuanga, C. (2002). "Plan estratégico del instituto de educación superior Kosmos 2001-2005". Universidad Nacional de Piura, Piura.
- Langley, A. (1988). Los roles de la planificación estratégica formal.
- Ley 28044. Ley general de la educación (2003) Lima.
- Ley N° 26549, Ley de los centros educativos privados. (1995). Lima.
- Martínez Pedros, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del mando de cuadro integral.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf
- Ministerio de Educación. (09 de agosto de 2017). Ministerio de Educación - Perú. Obtenido de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11502489395Modificaci%C3%B3nr%C3%BAbrica-1-y-5.pdf>
- Ministerio de Educación. (2011). Obligatoriedad del uso del SIAGIE en todos los colegios público y privados a nivel nacional. Obtenido de http://siagie.minedu.gob.pe/archivos/infografia_siagie4.pdf
- Ministerio de educación. (2015). Padrón de instituciones. Piura.
- Ministerio de Educación. (2016). Guía para formular e implementar el PEI. Lima.
- Ministerio de Educación. (s.f.). Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva. Lima.
- Muñoz Razo, C. (2011). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis (Segunda edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Perú Retail. (19 de octubre de 2016). Perú Retail. Obtenido de <http://www.peru-retail.com/tottus-abrir-a-segundo-hipermercado-piura/>

- Programa Punto Final. (31 de Julio de 2017). Programa Punto Final - Latina. Obtenido de <http://www.latina.pe/noticias/punto-final/portada/crisis-en-educacion-profesores-inventan-planillas-para-robar-mas-de-3-millones-de-soles>
- Ramírez Maldonado, Y. P. (2013). El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos, Lima, 2013. Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. (2003). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial.
- Shapiro, J. (s.f.). Herramienta de la descripción general de la planificación. Obtenido de Herramienta de descripción general de la planificación: http://alternativasycapacidades.org/sites/default/files/biblioteca_file/CIVICUS.pdf
- Steiner, G. A. (1969). "Top management planning".
- Tamayo Tamayo, M. (s.f.). Obtenido de http://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos_de_investigacion.pdf
- Thompson, A. A., Gamble, J. E. y Peteraf, M. A. (2012). Administración estratégica: teoría y casos. McGraw-Hill/Interamericana.
- Thompson, A. y Stickland III, A. (2004). Administración estratégica (13a. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Torcat Medina, O. (4 de agosto de 2009). Gestipolis. Obtenido de Diccionario de administración de empresas: <https://www.gestipolis.com/diccionario-administracion-empresas/>
- Vicepresidencia de Desarrollo Económico y Competitividad. (2018). Balance 2017 - Perspectivas 2018.
- VRI - UNP. (2016). Código de Ética para la investigación en la Universidad Nacional de Piura. Recuperado de <http://www.unp.edu.pe/licenciamiento/codeticavriunp.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “ANTONIO RAIMONDI”, DE LA CIUDAD DE PIURA, AÑO 2017”				
Nombre del Tesista: Carlos Andrés Novoa Seminario				
Problemas	Objetivos	Justificación	Variables	Metodología
<p><u>General</u></p> <p>¿Cuál será la orientación empresarial de largo plazo de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017?</p> <p><u>Específicos</u></p> <p>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Institución Educativa Particular Antonio Raimondi, de la ciudad de Piura, año 2017?</p> <p>¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno que rodea a la institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017?</p> <p>¿Cuáles son las alternativas de valor disponibles y asequibles para la institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017?</p>	<p><u>General</u></p> <p>Diseñar el Plan Estratégico para la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017.</p> <p><u>Específicos</u></p> <p>Identificar oportunidades y amenazas del entorno de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017.</p> <p>Identificar las fortalezas y debilidades de la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017.</p> <p>Estimar con el análisis de opciones estratégicas la propuesta de valor para la Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”, de la ciudad de Piura, año 2017.</p>	<p><u>Importancia</u></p> <p>Todo trabajo de investigación científica en el cual se hayan aplicado técnicas y métodos adecuados para obtener información veraz que nos oriente a tomar una decisión correcta, será de mucha utilidad y tendrá un gran peso en donde lo apliquemos.</p> <p>El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el sector oeste de Piura en lo relacionado a la gestión de instituciones educativas, con el fin de diseñar una propuesta que permita orientar dicha gestión</p>	<p><u>Unidad de Análisis</u></p> <p>Institución Educativa Particular “Antonio Raimondi”</p>	<p><u>Enfoque:</u> Enfoque mixto, es decir se analizará la información de manera cualitativa y cuantitativa.</p> <p><u>Diseño:</u> No experimental, transeccional.</p> <p><u>Nivel:</u> Descriptivo.</p> <p><u>Métodos:</u> Se utilizarán los métodos inductivos, deductivos y sintácticos según se requiera.</p> <p><u>Técnicas e Instrumentos:</u> Encuestas a padres de familia y alumnos de la institución educativa particular Antonio Raimondi, con el fin de recolectar información acerca de la organización. Entrevistas a directores, administrativos y docentes.</p> <p><u>Sujetos de la Investigación:</u> Directivos, profesores, alumnos, administrativos, competencia, familias.</p> <p><u>Procedimiento:</u> Para el Análisis Externo se desarrolló la metodología PESTEC y para el análisis Interno se desarrolló el AMOFHIT.</p>

Anexo 2: Entrevista dirigida a los promotores de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”

1.- ¿Conoce su plan estratégico institucional?

A.- Sí. ()

B.- No. ()

Si la respuesta fue “SI”, ¿Qué importancia le asignan al Plan estratégico institucional? Donde 1 es nada importante y 5 es muy importante:

Nada Importante 1 2 3 4 5 Muy Importante

2.- ¿Qué atributos o características consideran que distinguen o identifican a la institución educativa particular Antonio Raimondi?

3.- ¿Qué imagen quiere que la institución educativa particular Antonio Raimondi tenga en 10 años?

4.- ¿A qué segmento de mercado está dirigido su servicio educativo?

5.- ¿Qué centros educativos considera su competencia?

6.- ¿Cómo califica el trato que tiene con su personal?

Malo ()

Regular ()

Malo ()

Muy malo ()

7.- ¿Qué nivel de tecnología considera que posee la institución educativa particular Antonio Raimondi?

Básica ()

Intermedia ()

Avanzada ()

8.- ¿Qué criterio se han tomado en cuenta para la selección de personal?

9.- ¿Cómo suele financiar las actividades de la institución?

10.- ¿Cuál es la apreciación sobre la infraestructura educativa?

11.- ¿Qué tipo de actividades extra académicas realiza la institución?

12.- ¿Qué tipos de anuncios publicitarios realiza el colegio?

13.- ¿Cómo evalúa la gestión de su personal?

14.- ¿Qué tipo de premio les otorga a los alumnos sobresalientes?

Anexo 3: Entrevista dirigida a los docentes de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”

1.- ¿Conoce usted cual es la visión de la institución educativa particular Antonio Raimondi?

A.- Sí. ()

B.- No. ()

Si la respuesta fue “SI”, ¿Podría explicar cuál es la visión de la institución educativa particular Antonio Raimondi?

2.- ¿Se aplican los instrumentos de gestión educativa como el PEI, PCC, PAT en la Institución Educativa?

3.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación proporcionada por la institución educativa particular Antonio Raimondi en los últimos 2 años?

A.- Sí. ()

B.- No. ()

4.- ¿Qué tan identificado se siente usted con la Institución Educativa particular Antonio Raimondi? Donde 1 es nada identificado y 5 muy identificado.

Nada Identificado 1 2 3 4 5 Muy Identificado

5.- ¿Qué aspectos considera que son las fortalezas de la Institución Educativa Antonio Raimondi?

6.- ¿Qué aspectos podría recomendar que se mejoren en la Institución Educativa Antonio Raimondi?

7.- ¿Cómo calificaría la motivación al personal docente? Donde 1 es nada motivado y 5 muy motivado.

Nada Motivado 1 2 3 4 5 Muy Motivado

¿Que considera usted que podría incrementar su motivación?

8.- ¿Qué colegios considera son la competencia directa de la Institución Educativa Particular Antonio Raimondi en el sector oeste de Piura? Marque 1 opción

() Colegio Los Tallanes

() Bacilio Ramirez Peña

() Parroquia Santa Rosa

() Otro _____

Anexo 4: Encuesta dirigida a los alumnos de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”

Edad: _____

Género: ☐ M ☐ F Grado de Estudios: _____

1.- ¿Cómo calificaría el servicio educativo? Donde 1 es malo y 5 es bueno

Malo 1 2 3 4 5 Bueno

2.- ¿Qué razón te animo a estudiar en la institución educativa particular Antonio Raimondi?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Calidad de la enseñanza | <input type="checkbox"/> Institución de prestigio |
| <input type="checkbox"/> Enseñanza pre-universitaria | <input type="checkbox"/> Precios cómodos |
| <input type="checkbox"/> Otro _____ | |

3.- ¿Qué tan identificado se siente usted con la Institución Educativa particular Antonio Raimondi? Donde 1 es nada identificado y 5 muy identificado.

Nada Identificado 1 2 3 4 5 Muy Identificado

4.- ¿Cómo calificaría la labor de los profesores en la institución educativa particular Antonio Raimondi? Donde 1 es malo y 5 es buena.

Malo 1 2 3 4 5 Muy Buena

5.- ¿Cómo calificaría la infraestructura? Donde 1 es mala y 5 es muy buena.

Mala 1 2 3 4 5 Muy buena

6.- ¿Qué tipo de motivación recibe por parte de la institución educativa?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Premios por méritos | <input type="checkbox"/> Educación de Calidad |
| <input type="checkbox"/> Becas de estudio | <input type="checkbox"/> No recibe |
| <input type="checkbox"/> Otro _____ | |

7.- ¿Qué razón te animo a estudiar en la institución educativa particular Antonio Raimondi?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Método de estudio | <input type="checkbox"/> Infraestructura |
| <input type="checkbox"/> Exigencia académica | <input type="checkbox"/> Tecnología |
| <input type="checkbox"/> Programar actividades culturales, deportivas o sociales | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

8.- ¿A través de qué medios publicitarios se enteró de la Institución Educativa Particular Antonio Raimondi?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Redes Sociales | <input type="checkbox"/> Volantes |
| <input type="checkbox"/> Periódicos y revistas | <input type="checkbox"/> Amigos y familiares |
| <input type="checkbox"/> Otro _____ | |

9.- En la escala del 1 al 5, ¿Qué tanto recomendaría usted a la institución educativa particular Antonio Raimondi? Donde 1 es no recomendaría y 5 muy recomendada

No recomendaría 1 2 3 4 5 Muy recomendada

En base a la respuesta anterior, ¿Qué lo motivo a dar ese calificativo en la escala?:

Anexo 5: Encuesta dirigida a los padres de familia de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”

1.- ¿Qué razón le llevo a matricular a su hijo en la Institución Educativa particular Antonio Raimondi? Marcar 1 o 2 alternativas.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Calidad de la enseñanza | <input type="checkbox"/> Institución de prestigio |
| <input type="checkbox"/> Enseñanza pre-universitaria | <input type="checkbox"/> Precios cómodos |
| <input type="checkbox"/> Otro _____ | |

8.- ¿A través de qué medios publicitarios se enteró de la Institución Educativa Particular Antonio Raimondi?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Redes Sociales | <input type="checkbox"/> Volantes |
| <input type="checkbox"/> Periódicos y revistas | <input type="checkbox"/> Amigos y familiares |
| <input type="checkbox"/> Otro _____ | |

4.- ¿Cómo calificaría usted a la educación que se le brinda a su hijo en la institución educativa particular Antonio Raimondi? Donde 1 es mala y 5 es muy buena

Malo 1 2 3 4 5 Muy Buena

8.- ¿En qué otra institución educativa particular de la zona pensó antes de matricular a su hijo en la Institución Educativa particular Antonio Raimondi?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Colegio Los Tallanes | <input type="checkbox"/> Bacilio Ramirez Peña |
| <input type="checkbox"/> Parroquia Santa Rosa | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

8.- ¿Cuál cree que es el mejor atributo de la Institución Educativa particular Antonio Raimondi?

7.- ¿Cuál de los siguientes aspectos te gustaría reforzar en la Institución Educativa?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Método de estudio | <input type="checkbox"/> Infraestructura |
| <input type="checkbox"/> Exigencia académica | <input type="checkbox"/> Tecnología |
| <input type="checkbox"/> Programar actividades culturales, deportivas o sociales | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

5.- ¿Cómo calificaría los precios de enseñanza de la institución educativa particular Antonio Raimondi? Donde 1 es bajos y 5 es muy altos.

Bajos 1 2 3 4 5 Muy altos

5.- ¿Cómo calificaría la infraestructura? Donde 1 es mala y 5 es muy buena.

Mala 1 2 3 4 5 Muy buena

9.- En la escala del 1 al 5 ¿Usted recomendaría a sus amigos y familiares la enseñanza que ofrece la institución educativa particular Antonio Raimondi? Donde 1 es no recomendaría y 5 muy recomendada

No recomendaría 1 2 3 4 5 Muy recomendada

Anexo 6: Encuesta de clima y cultura organizacional dirigida a los docentes de la institución educativa particular “Antonio Raimondi”

		Si	Rara vez	No
1	Sé lo que se espera de mí en el trabajo.			
2	Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo			
3	En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer			
4	En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.			
5	Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona.			
6	Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.			
7	En el trabajo, mis opiniones cuentan.			
8	La misión o propósito de la institución, me hace sentir que mi trabajo es importante.			
9	Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.			
10	Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.			
11	Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.			
12	Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.			
13	Me siento a gusto en mi trabajo			

Anexo 7: Fotografías

Fotografía 1: Publicidad utilizada por la Institución educativa particular “Antonio Raimondi”.



Fotografía 2: Publicidad utilizada por la Institución educativa particular “Antonio Raimondi”.



Fotografía 3: Publicidad utilizada por la Institución educativa particular “Antonio Raimondi”.



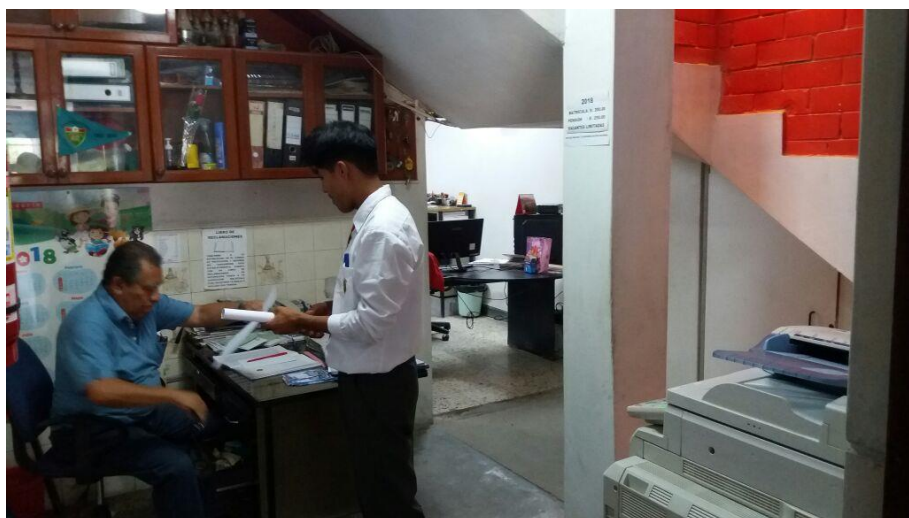
Fotografía 4: Infraestructura de la Institución educativa particular “Antonio Raimondi”.



Fotografía 5: Infraestructura de la Institución educativa particular “Antonio Raimondi”.



Fotografía 6: Infraestructura de la Institución educativa particular “Antonio Raimondi”.



Fotografía 7: Infraestructura de la Institución educativa particular “Antonio Raimondi”.



Fotografía 8: Infraestructura de la Institución educativa particular “Antonio Raimondi”.



Fotografía 9: Taller de socialización con los docentes de la I.E Particular “Antonio Raimondi”.



Fotografía 10: Taller de socialización con los docentes de la I.E Particular “Antonio Raimondi”.



Fotografía 11: Taller de socialización con los alumnos de la I.E Particular “Antonio Raimondi”.

